

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Kati Rahnel

**RENDITÖÖTAJA JA ETTEVÕTTE
VASTASTIKUSE KOHANDAMISE PLAAN
SCANFIL OÜ JA ECOBIRCH AS NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Riina Tomast, MBA

Kaasjuhendaja: Gerda Mihhailova, MA

Pärnu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

.....

(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“..... a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	5
1. Renditöötajate kasutamine kohandamine ja motiveerimine	9
1.1. Renditöötajate vajalikkus ning selle kasutamise võimalused ja raskused.....	9
1.2. Töötaja organisatsiooniga kohanemise põhimõtted ning kohandamisplaanide rakendamine	16
1.3. Renditöötajate motiveerimine tootmisettevõtete kontekstis	29
2. Renditöötaja kohandamise analüüs ja kohandamisplaanide koostamine.....	34
2.1. Ettevõtete ülevaade ja renditöö probleemid.....	34
2.1.1. Scanfil OÜ ja Ecobirch AS ülevaade	34
2.1.2. Renditöö probleemid kasutajaettevõtetes.....	37
2.2. Renditöötajate kasutamise uuringu meetodika ja tulemused	40
2.2.1. Uuringu meetodika.....	40
2.2.2. Uuringu tulemused	46
2.3. Renditöötaja kohandamisplaan ning ettepanekud Scanfil OÜle ja Ecobirch ASile	65
Kokkuvõte	72
Viidatud allikad.....	75
Lisad.....	81
Lisa 1. Küsimustik renditöötajate ankeetküsitluseks	81
Lisa 2. Scanfil OÜ ja Ecobirch AS Juhtide intervjuu küsimused	88
Lisa 3. Scanfil OÜ ja Ecobirch AS keskastmejuhtide intervjuu küsimused.....	89
Lisa 4. Hansavest Grupp intervjuu küsimustik	90
Lisa 5. Hansavest grupi renditöötajate kohanemise programmi protsessi kaart	91
Lisa 6. Eolane Tallinn AS personalijuhi intervjuu küsimustik	92
Lisa 7. Ankeetküsitluse sagedustabelid.....	93

Lisa 8. Info mida kasutajaettevõtte jagab enne renditöötaja tööle asumist.....	100
Lisa 9. Kasutajaettevõtte tegevused renditöötaja tööle asumisel	101
Lisa 10. Herzbergi motivatsioon hinnangute keskmised	103
Lisa 11. T-testi kokkuvõtted	105
Lisa 12. Renditöötaja ja kasutajaettevõtte vastastikune kohandamisplaan.....	113
<i>Summary</i>	115

SISSEJUHATUS

Euroopa Liidu rahvastiku vananemine algas juba mitu aastakümnet tagasi. Järgnevatel aastakümnetel kasvab eakate osakaal veelgi, sest pensioniikka jõuab beebibuumi põlvkond (sündinud 1946–1964). Rahvastiku vananemise tulemusena kahaneb tööealise elanikkonna osakaal ning üks võimalus elanikkonna heaolu ja olemasolevat sotsiaalsüsteemi hoida, on kaasata võõrtöölisi või võõrtöolistest renditöötajaid.

Tööjõupuudus on Eestis, nagu enamus Lääne-Euroopas, suur ja kasvab ka tulevikus. Seoses tööealise elanikkonna väljarände ja vananemisega väheneb iga aastaga tööealiste inimeste hulk. Statistikaameti andmetel oli 2017. aasta lõpus vabade töökohtade arv taas suurenenud ja töötlevas tööstuses oli *ca* 2500 vaba töökohta. Samal ajal ütlevad tööandjad, et sooviksid palgata rohkem töötajaid, kui on vabu töökohti, ehk tööjõupuudus piirab ettevõtjate arengut.

Uuritavad ettevõtted OÜ Scanfil ja AS Ecobirch on tootmisettevõtted, mis tegutsevad Pärnumaal. Ettevõtete juhtkondade hinnangul on neil viimasel paaril aastal olnud tavatöötajate leidmisega raskusi. Tööjõupuuduse leevendamiseks on mõlemad ettevõtjad sunnitud kasutama rendiagentuuride vahendatavaid renditöötajaid. Varem on renditöötajad olnud ettevõttele ajutised töötajad ja selle tõttu ei peetud vajalikuks viia neid kurssi ettevõttes toimuvaga ega kasutatud nende juhtimiseks personalijuhtimise tööriistu. Renditöötajaid koolitati täitma konkreetseid ülesandeid ja kasutajaettevõtteid ei pööranud tähelepanu nende vajadustele ja heaolule.

Praegu kasutavad OÜ Scanfil ja AS Ecobirch renditöötajaid püsiva tööjõupuuduse tõttu. Mõlemad ettevõtted on huvitatud, et renditöötajad jääksid nende juurde tööle võimalikult pikaks ajaks, sest lahendust kasvavale tööjõuprobleemile nad ei näe. Selleks, et renditöötajad sooviksid kasutajaettevõttes pikka aega töötada, on tähtis nad tõhusalt kasutajaettevõttega kohandada. Kasutajaettevõtte tugi tööleasumisel võimaldab renditöötajal kiiremini oma tööga hakkama saada ja sotsiaalselt meeskonda sulanduda. Sotsialiseerumine aitab vähendada renditöötaja ebakindlust ning tunda ennast osana ettevõttest ja sealsest keskkonnast. Seega on tegemist mõlemale kasuliku lahendusega, sest ühelt poolt aitab kohandamine vähendada ebavõrdsust rendi- ja tavatöötajate vahel

ning teiselt poolt saab kasutajaettevõtte kasu renditöötaja suuremast pühendumisest ja soovist kasutajaettevõttes pikka aega töötada.

Renditöötajate pikaajaline kasutamine tingib selle, et kasutajaettevõtjale on kasulik pöörata tähelepanu renditöötajate rahulolule ja motiveerimisele. Seni, kuni renditöötajaid kasutati nõudluse suurenemisel ajutiselt, ei pidanud kasutajaettevõtte üldjuhul vajalikuks renditöötajaid motiveerida ja nende rahulolu uurida. Pikaajalisel renditöötaja kasutamisel saab renditöötajate heaolu kasutajaettevõttele sama oluliseks kui tavatöötaja oma. Tööga rahulolev ja motiveeritud renditöötaja jääb kasutajaettevõttesse tõenäoliselt kauemaks tööle kui rahulolematu renditöötaja.

Eestis on tehtud mitmeid uuringuid renditöötajate (Treier 2010, Ottis 2014, TÜ RAKE 2014, Padu 2015) ning organisatsioonilise kohanemise ja kohandamisplaanide kohta (Alekõrs 2013, Salu 2016, Veeleid 2015). Varasemad uuringud ei ole käsitlenud renditöötajate kohandamist ettevõttega. Kui motiveerimisega seotud uuringuid on Eestis tehtud palju, siis renditöötajate motiveerimist ei ole seni käsitletud.

OÜ Scanfil ja AS Ecobirchi juhtkondade hinnangul kohanevad renditöötajad ettevõttega aeglasemalt kui tavatöötajad, nad on isoleeritud ettevõtte infoväljast ning neil puudub huvi ja motivatsioon ametikohal areneda. Mõlemad ettevõtte rõhutavad vajadust kiirelt ja tõhusalt renditöötajad ettevõttesse integreerida ning neid motiveerida, et tagada tootlikkuse stabiilne kasv. Diplomitöö eesmärk on töötada välja Pärnumaa tootmisettevõtetele OÜle Scanfil ja ASile Ecobirch renditöötaja ja ettevõtte vastastikune kohandamisplaan ning teha sobilikke ettepanekuid.

Eesmärgi täitmisel juhendatakse kahest uurimisküsimusest.

- mis mõjutab renditöötajate töömotivatsiooni ja kohanemist organisatsiooniga?
- kuidas kohaneb organisatsioon renditöötajatega?

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- 1) anda teoreetiline ülevaade renditööjõu vajalikkusest ning seonduvatest võimalustest ja probleemidest ettevõttes;
- 2) anda ülevaade uute töötajate kohandamisprotsessist ja seda mõjutavatest teguritest ettevõttes;

- 3) anda teoreetiline ülevaade renditöötajate motivatsiooni kujundavatest aspektidest ja tootmisettevõtete toimimise spetsiifikast;
- 4) anda ülevaade OÜ Scanfil ja ASi Ecobirch renditööjõu kasutamise problemaatikast;
- 5) teha OÜs Scanfil ja ASis Ecobirch renditööjõu rakendamise uuring, analüüsida uuringuga kogutud andmeid ning teha analüüsi põhjal järeldusi ja ettepanekuid kasutajaettevõtetele ja rendiagentuurile;
- 6) koostada OÜle Scanfil ja ASile Ecobirch renditöötaja ja ettevõtte vastastikune kohandamisplaan.

Töö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade renditööjõust, organisatsioonilise kohandamise protsessist ja renditöötajate motiveerimisest. Uurimisülesannete 1–3 täitmiseks kasutatakse temaatilisi teadusartikleid ja uuringuid. Valdavalt kasutatakse teadusartikleid andmebaasidest EBSCO, Emerald ja JSTOR. Peamistest autoritest tuginetakse Feldmani, Van Maaneni ja Scheini, D'aurizio ning Snelli ja Herzbergi seisukohtadele.

Teises peatükis antakse ülevaade uuritavatest ettevõtetest, vaadeldakse renditöötajate kasutamise probleeme ning kirjeldatakse uuringu metoodikat ja tulemusi. Uuringu tulemuste põhjal tehakse viimases alapeatükis järeldused ja ettepanekud ning koostatakse renditöötajate kohandamisplaan. Töö empiirilises osas kasutatakse kombineeritud uurimismeetodit, et täita uurimisülesanded 4–6. Kvalitatiivse meetodina kasutatakse poolstruktureeritud intervjuusid ja kvantitatiivse meetodina ankeetküsitlust. Intervjuude ja ankeetküsitluse küsimustikud kasutajaettevõtetele koostab töö autor, võttes arvesse kohandamise ja kohandamisplaanide teoreetilisi lähtekohti. Motivatsiooni osa küsimuste koostamisel tuginetakse Herzbergi kahe teguri teooriale.

Töö autor tänab kõiki, kes aitasid kaasa lõputöö valmimisele. Eriline tänu läheb AS Ecobirchi tegevjuhile Gert Rahnelile, Hansavest Grupi tegevjuhile Janek Sirgile, OÜ Scanfili personalijuhile Krislin Mikhelsoole, ASi Eolane Tallinn personalijuhile Kristiina Kangurile, OÜ Scanfili osakonnajuhtidele Sven Arendile ja Siim Jaanojale, AS Ecobirchi planeerijale Dmitri Golubtsovile, töö juhendajale Riina Tomastile, kaasjuhendajale Gerda

Mihhailovale ja kõigile teistele Hansavest Grupi, OÜ Scanfili ja AS Ecobirchi töölistele, kes osalesid intervjuudes ja küsitluses.

1. RENDITÖÖTAJATE KASUTAMINE KOHANDAMINE JA MOTIVEERIMINE

1.1. Renditöötajate vajalikkus ning selle kasutamise võimalused ja raskused

Alapeatükis määratletakse mõisted *renditöötaja*, *rendiagentuur* ja *kasutajaettevõte* ning selgitatakse, kuidas erineb renditöötajate lepinguline suhe tavapärasest töösuhtest. Teoreetilise materjali põhjal käsitletakse renditöötajate kasutamise põhjuseid ja kasutamisega kaasnevaid probleeme nii ettevõttele kui ka renditöötajale. Viimasena vaadeldakse personalijuhtimise mudeleid, mis selgitavad, kuidas renditöötajaid kasutajaettevõttes juhitakse.

20. sajandi norm oli tavapärane töökorraldus. Sellist töökorraldust iseloomustab kindlaks määramata perioodil täiskoormusega töötamine, olles sama tööandja palgal ja juhindudes ettevõtte reeglitest. Maailmamajanduse muutused 1970. aastatel suurendasid ettevõtete vahelist konkurentsi ja ebakindlust. Muutunud olud tekitasid vajaduse otsida suurema paindlikkusega töövorme. Suuremat paindlikkust pakub ajutiselt ja/või kindlaks määratud perioodil osalise töökoormusega töötamine. (Kalleberg, 2000, lk 342; Koene, Galais, ja Garsten, 2014, lk 1) Järgnevalt kirjeldatakse renditöötajaid ja renditööd, mis on üks paindlikest töövormidest.

Renditöötajad on ajutised töötajad, sest nende tööaeg ühes ettevõttes on kindlaks määratud. Kui teised ajutiste töötajatega töövormid kasutavad kahepoolseid lepinguid, mis on sõlmitud kindlaks perioodiks, siis renditööjõud sõlmib kolmepoolseid töösuhteid. Peale nende endi on kaasatud neid vahendav ettevõtte ja kasutajaettevõtte. Renditöötajad on ametlikult renditööjõudu vahendava ettevõtte palgal, aga töötavad kasutajaettevõtte juures. (Biggs ja Swailes, 2006, lk 131; Kalleberg, 2000, lk 346; Toms & Biggs, 2014, lk 623) 2014. aastal korraldas Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringute keskus RAKE uuringu töötingimuste kohta renditööl. Uuringus nimetatakse järgmisi renditööd iseloomustavaid tunnuseid (Rake Tartu Ülikooli..., 2014, lk 27):

- töösuhte olemasolu renditöötaja ja rendiagentuuri vahel;

- renditöötaja ajutine suunamine kasutajaettevõtjasse tööle;
- renditöötaja töötamine kasutajaettevõtja juhtimisel ja halduses.

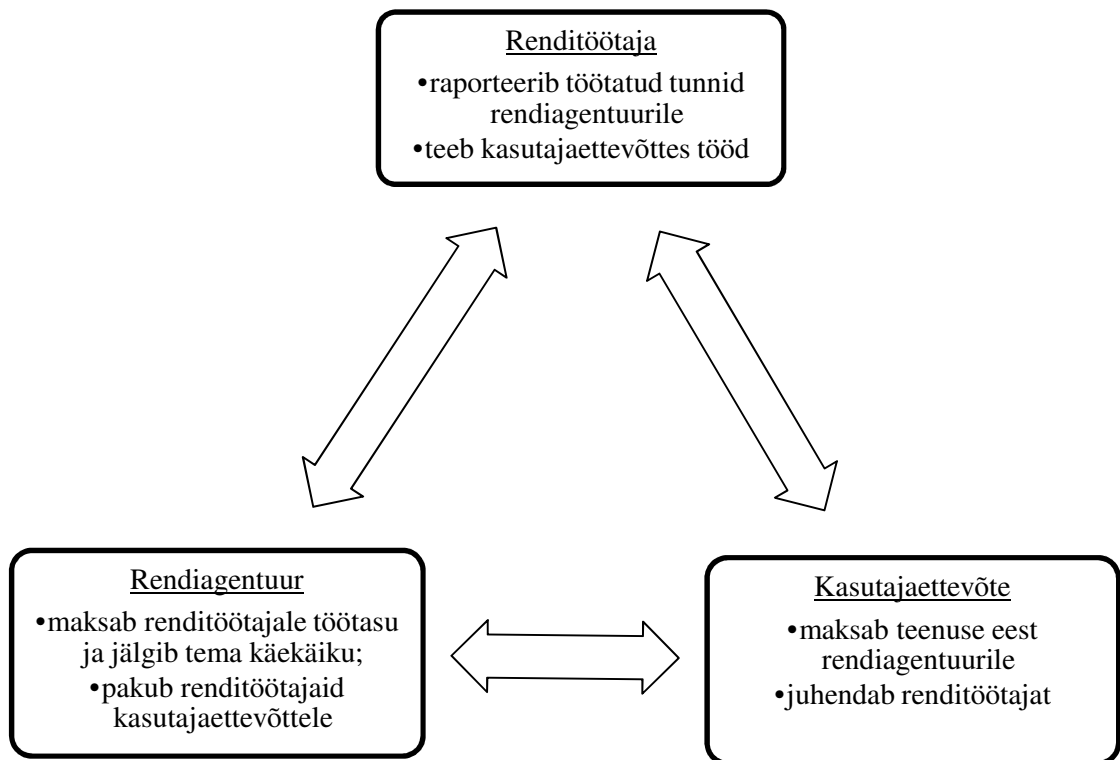
RAKE uuringu (Rake Tartu Ülikooli..., 2014, lk 27) järgi on renditöötaja „töötaja, kellel on rendiagentuuriga tööleping või töösuhe, mille eesmärk on suunata ajutiselt töötama kasutajaettevõtjas viimase järelevalve all ja juhtimisel“. Renditöötajad töötavad kasutajaettevõtte heaks ja raporteerivad rendiagentuurile töötatud tundide kohta (Carey ja Hazelbaker, 1986, lk 37). Alljärgnevalt defineeritakse mõisted *rendiagentuur* ja *kasutajaettevõtte*.

Euroopa Parlamendi ja Nõukogu direktiivi 2008/104/EÜ (viidatud RAKE Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringute keskus, 2014, lk 28 kaudu) järgi on rendiagentuur füüsiline või juriidiline isik, „kes kooskõlas siseriikliku õigusega sõlmib töölepinguid või töösuhteid renditöötajatega, et suunata neid kasutajaettevõtjatesse, kus nad töötavad ajutiselt kasutajaettevõtja järelevalve all ja juhtimisel“. Rendiagentuur värbab ja vallandab renditöötajaid, testib nende teadmisi, maksab töötasu ning mõningatel juhtudel ka koolitab neid. Rendiagentuur vastutab renditöötajate tervise, turvalisuse ja võrdse kohtlemise eest. (*Ibid.*, lk 37)

RAKE direktiivi (*Ibid.*, lk 27) järgi on „kasutajaettevõtja füüsiline või juriidiline isik, kelle heaks ja kelle järelevalve all ning juhtimisel renditöötaja ajutiselt töötab“. Kasutajaettevõtte juhivad töötajaid ja tasub rendiettevõtte teenusarveid (*Ibid.*, lk 37). Esitatud definitsioonidest järeldub, et suhe renditöötaja, rendiagentuuri ja kasutajaettevõtte vahel on tavapärase tööandja ja töövõtja suhtest keerulisem. Alljärgnevalt kirjeldatakse suhet renditöötaja, rendiagentuuri ja kasutajaettevõtte vahel täpsemalt.

Renditööd iseloomustab kolmepoolne suhe. Üks ettevõtte sõlmib töölepingu töötajaga, kes asub ajutiselt tööle teise ettevõttesse. Seejärel sõlmivad ettevõtted lepingu, mis nende koostööd reguleerib. (Biggs ja Swailes, 2006, lk 131; de Graaf-Zijl ja Berkhout, 2007, lk 540; Håkansson & Isidorsson, 2016, lk 341; Kalleberg, 2000, lk 348; RAKE Tartu Ülikooli..., 2014, lk 4; Toms ja Biggs, 2014, lk 623) Just sellise kolmepoolse lepingulise suhte tõttu on renditöö võrreldes teiste töövormidega erinev (Arrowsmith, 2006, lk 1).

Biggs ja Swailes (2006, lk 131; Håkansson ja Isidorsson, 2016, lk 340) nimetavad suhet renditöötaja, rendiagentuuri ja kasutajaettevõtte vahel ingliskeelse fraasiga *triangular relationship*. Eesti keeles on selle vastena kasutusel termin *kolmepoolne suhe*. Joonisel 1 on selgitatud selle suhte toimimist ja osaliste kohustusi.



Joonis 1. Kolmepoolne suhe rendiagentuuri, renditöötaja ja kasutajaettevõtte vahel
Allikas: autori koostatud, toetudes allikale Biggs ja Swailes, 2006, lk 131; de Graaf-Zijl ja Berkhout, 2007, lk 540; Håkansson ja Isidorsson, 2016, lk 341; Kalleberg, 2000, lk 348; Toms ja Biggs, 2014, lk 623.

Järgmiseks vaadeldakse, kuidas kirjeldavad osaliste suhteid Håkansson ja Isidorsson (*Ibid*, lk 341). Suhe rendiagentuuri ja kasutajaettevõtte vahel on ärisuhe, kus kasutajaettevõte ostab rendiagentuurilt ajutiselt tööjõudu. Rendiagentuur palkab töötajaid ja saadab neid kasutajaettevõttesse tööle. Suhe renditöötaja ja rendiagentuuri vahel on töösuhe, mida reguleerib tööleping. Töölepinguga on renditöötajale garanteeritud töö ja selle tasustamine, aga töötegemise koht võib varieeruda. Renditöötaja peab olema valmis töötama eri kasutajaettevõtetes. Suhe renditöötaja ja kasutajaettevõtte vahel on

juhtimissuhe, kus renditöötaja saab kasutajaettevõttelt juhiseid ja läbib koolitusi, mis aitavad tal tööd teha. (Håkansson & Isidorsson, 2016, lk 341) Alljärgnevalt vaadeldakse põhjuseid, miks renditöötajaid kasutatakse.

Põhjuseid, miks ettevõtted otsustavad renditöötajate kasuks, on mitmeid. Augustssoni (2014, lk 80–81) ja RAKE uuringu (RAKE Tartu Ülikooli..., 2014, lk 43–44) järgi võimaldab renditööjõu kasutamine ettevõtetel olla töötajate alalise arvu suhtes paindlikum. RAKE uuringus (*Ibid.*, lk 43–44) kirjeldatakse nn numbrilist paindlikkust kui tööandja võimalust kiirelt ja vähese kuluga personali palgata ja vallandada.

Kallebergi (2000, lk 347) järgi aitab renditöötajate kasutamine leevendada olukorda, kus tavatöötajaid on kord liiga vähe, kord liiga palju. Kalleberg rõhutab, et tavatöötaja on ettevõttele kulukas, ning seega on kasulikum palgata optimaalne hulk tavatöötajaid ja vajaduse korral võtta tööle ajutisi töötajaid. Autori hinnangul võib ajutiste töötajate leidmine olla alaliste töötajate palkamisest keerulisem. Seetõttu on parim viis ajutisi töötajaid palgata rendiagentuuride kaudu.

Rendiagentuur pakub töötajaid siis, kui neid on ettevõttel vaja. Vajaduse võib tekitada nõudluse kasv, töötaja haigestumine ja/või töötaja lahkumine ettevõttest. Kuna ettevõtted kasutavad renditöötajaid kindlaks määratud aja jooksul, siis ei pea nad, erinevalt tavatöötajatest, lepingu lõpetamisest ette teatama ja lahkumisega ei kaasne ka rahalisi tasusid. (de Graaf-Zijl & Berkhout, 2007, lk 539; Burgess & Connell, 2006, lk 130)

Värbamis-, tööjõu- ja tootmiskulude kokkuhoiu kõrval nimetab RAKE (*Ibid.*, lk 43–44) renditööjõu kasutamise põhjusena ka järgmist: kuna emaettevõtted kehtestavad tüüraettevõtetele töötajate palkamisel piiranguid, siis aitab renditööjõu kasutamine äritegevusega toime tulla. Kalleberg (*Ibid.*, lk 347) lisab, et rendiagentuurid on kui värbamiskanaliid, kelle tööjõudu kasutajaettevõtted katsetavad ja sobivuse korral tavatöötajateks värbavad. Seega on renditöötajate kasutamine tavatöötajate kõrval üha enam muutumas ettevõtte strateegiliseks otsuseks, et tulla toime majandustõusude ja -möönadega (Burgess ja Connell, 2006, lk 132; José Chambel ja Sobral, 2011, lk 162). Järgmiseks antakse ülevaade renditöötajate kasutamisega kaasnevatest probleemidest ettevõttes ja vaadeldakse renditöötajate probleeme.

Renditööjõu kasutamine suurendab paindlikkust (De Cuyper, De Witte ja Van Emmerik, 2011, lk 107) ja aitab vähendada ettevõtte kulusid (de Graaf-Zijl ja Berkhout, 2007, lk 539; Burgess ja Connell, 2006, lk 130). Samas aga tekitab renditöötajate kasutamine ka probleeme, millele kasutajaettevõtte peab leidma lahendused (Håkansson ja Isidorsson, 2012, lk 491; *Ibid.*, lk 539; José Chambel ja Sobral, 2011, lk 162). Renditöötajate kasutamisega kasutajaettevõttele kaasnevad positiivsed ja negatiivsed tegurid leiab tabelist 1.

Tabel 1. Renditööjõu kasutamise plussid ja miinused kasutajaettevõtte seisukohast

Plussid	Miinused
Paindlikkus	Suur personali voolavus tavatöötajate seas
Kulude kokkuhoid	Töötajate usaldusväärsus ettevõtte suhtes kahaneb
Innovaatilisus	Renditöötajate väike tootlikkus
Tavatöötajate distsiplineerimine	Renditöötajad ei ole pühendunud kasutajaettevõttele
Võimalus töötajaid valida	Renditöötajad ei samastu kasutajaettevõttega
Värbamiskanal	Keeruline kontrollsüsteem
	Renditöötajate kohanemine ettevõttega võtab aega
	Diferentseeritud tööjõu juhtimise keerukus
	Keelebarjäär
	Dokumentatsiooni tõlkimise vajadus
	Juhtivtöötajate koolitamise vajadus

Allikas: autori koostatud, toetudes allikale Burgess ja Connell, 2006, lk 135; De Cuyper De Witte ja Van Emmerik, 2011, lk 107; *Ibid.*, lk 491; *Ibid.*, lk 80–81; Kalleberg, 2000, lk 348; Koene, Galais ja Garsten, 2014, lk 8; Viitala ja Kantola, 2016, lk 148.

Renditöötajate kasutamine toob kaasa personali voolavuse kasvu tavatöötajate seas, mistõttu ei tundu ettevõtte töötajatele väga usaldusväärne (*Ibid.*, lk 491). De Cuyper, De Witte ja Van Emmerik (*Ibid.*, lk 107) väidavad, et renditöötajate kasutamine vähendab tootlikkust ja organisatsioonilist pühendumist. Kui tavatöötajad on ettevõttele lojaalsed, sest see pakub neile alalist tööd ja turvalisust, siis renditöötajad tunnevad ennast ebakindlalt ja ei näe seega vajadust ettevõttele pühenduda. Kuna organisatsiooniline pühendumine on eeltingimus selleks, et töötaja töötaks tulemuslikult, siis on renditöötajate tootlikkus tavatöötajatest üldjuhul väiksem. (De Cuyper *et al.*, 2011, lk 107)

Sageli on kasutajaettevõtete peamine eesmärk panna renditöötajad kiiresti tööle, mistõttu puudub neil huvi renditöötajaid ettevõttega kohandada. Renditöötajate koolitused ja

juhendamine on lühendatud versioon sellest, mida pakutakse tavatöötajatele. Ebapiisav juhendamine ohustab renditöötaja turvalisust ja tervist. (Håkansson ja Isidorsson, 2016, lk 355) Sellele juhib tähelepanu ka Arrowsmith (2006, lk 1), öeldes, et ebavõrdse kohtlemise tõttu on renditöötajate tervis ja turvatunne ohustatud.

Viitala ja Kantola (2016, lk 148) hinnangul on renditöötajate üldine olukord negatiivne. Neil on tavatöötajatest väiksem töötasu ja kehvemad töötingimused. Neile ei kehti kasutajaettevõtte hüved, nad ei saa osaleda koolitustel ja ettevõtte arendustegevustes ning neil ei ole võimalik otsuste tegemisel kaasa rääkida. Peale selle tunnevad renditöötajad ebakindlust tuleviku suhtes, neil ei ole võimalik end proovile panna, nad ei tunne tööst suurt rahulolu ja neil on katkendlikud sotsiaalsed suhted. (De Cuyper, de Jong, De Witte, Isaksson, Rigotti, ja Schalk, 2008, lk 29) Loetletud põhjuste tõttu tekib vähene seotus ja mittedamastumine kasutajaettevõttega. Kuna renditöötajaid ei kohandata ettevõttega on neil raske tavatöötajate usaldust pälvida, mistõttu ei ole neil kaastöötajate toetust. (*Ibid*, lk 29; *Ibid*, lk 148) Need renditöötajate raskused ei lahene iseenesest. Seetõttu on tähtis, et kasutajaettevõtted pööraksid nendele probleemidele tähelepanu. Järgnevalt vaadeldakse renditöötajate juhtimise mudeleid.

Lepak ja Snell (1999, lk 34–36) nimetavad mitmeid inimressursi juhtimise konfiguratsioone, mis on mõeldud eri tüüpi inimressursi juhtimiseks. Inimressursi konfiguratsioon on kombinatsioon inimressursi juhtimise eri praktikatest, nagu töötajate arendamine, nende töö hüvitamine, tulemuslikkuse hindamine ja töötajate suhted. Lepak ja Snell jagavad inimressursi väärtuse ja eripära põhjal nelja kvartiili, paigutades ettevõttevälised inimressursid, nagu renditöötajad, kolmandasse kvartiili. (Lepak ja Snell, 1999, lk 34–36) Esimene, teine ja neljas kvartiil on mõeldud tavatöötajate juhtimiseks, mistõttu siinses töös neid ei vaadelda.

Kolmanda kvartiili inimressurss on üldiste oskuste ja ettevõtte jaoks piiratud väärtusega ning seda kasutatakse lihtsatel abitöödel. Üldiste oskustega tööjõudu on avatud tööturul piisavalt, mistõttu ei kasuta ettevõtte lisa- ja abitöödel oma alalisi töötajaid, vaid palkab vahendajalt renditöötajaid, et tööjõukulusid vähendada. Renditöötajatesse tuleb suhtuda ja neid kohelda kui kaubagruppi, mitte inimressurssi. Ettevõtte peab jälgima vaid lepingukohustuste täitmist. (*Ibid.*, lk 34–36; Li, Liu, & Shi, 2012, lk 38; José Chambel &

Sobral, 2011, lk 162) Eeltoodust nähtub, et kui lähtuda teooriast, siis ei peaks kasutajaettevõtte muretseda renditöötajate heaolu ja käekäigu eest kasutajaettevõttes. Samas tuleb aga arvestada, et renditöötajate pikaajaline kasutamine toob kaasa vajaduse muuta nende juhtimine paindlikumaks.

Li, Liu ja Shi (2012, lk 38) arendavad Lepaki ja Snelli kolmanda kvartiili renditöötajate teooriat edasi ja juhivad tähelepanu, et olukorras, kus renditöötajaid kasutatakse pikka aega ja tavatöötajatega samadel positsioonidel, on vaja pakkuda tavatöötajate juhtimise praktikaid ka renditöötajatele. Nad peavad oluliseks renditöötajate arendamist, neile töötulemusega sobiva lisatasu maksmist ning nende lõimumist ettevõtte ja tavatöötajatega. Ka Chambel ja Sobral (*Ibid.*, lk 162) arvavad, et kasutajaettevõtte peab renditöötajatele rohkem tähelepanu pöörama. Nende hinnangul ei ole mõistlik renditöötajatega kasutada Lepaki ja Snelli kolmanda kvartiili inimressursi juhtimist. Kui kasutajaettevõtte väärtustab renditöötajate pühendumist, siis tuleb tal seda näidata ka renditöötajate juhtimisel (*Ibid.*, lk 162). Järgnevalt tutvustatakse Bricksoni mudelit.

Brickson (2000, lk 92–94; Mitlacher, 2005, lk 382) töötas välja mudeli, mille põhjal ta eristab kolme vähemusrühmade organisatsioonilise käitumise korraldamisviisi, kus eri inimressursside vastastikune mõju ja nende juhtimine varieeruvad. Esimesena nimetab ta kollektiivsel identiteedil põhineva korraldamisviisi, mis sarnaneb Lepaki ja Snelli kolmanda kvartiili teooriale. Sel juhul on renditöötajad eraldiseisev rühm, mis eristub selgelt tavatöötajatest. Renditöötajatega ei kasutata personalijuhtimise tööriistu ja neid koheldakse kui kaubagruppi, mille tõttu on renditöötajad rahulolematud. (Brickson, 2000, lk 92–94; Mitlacher, 2005, lk 382) Järgnevalt tutvustatakse mudeli personaalset ja ratsionaalset korraldamisviisi.

Teise organisatsioonilise korraldusviisi aluseks pakub Brickson personaalset identiteeti. Selle järgi ei tehta vahet tava- ja renditöötajatel. Renditöötajatele rakendatakse samu personalijuhtimise tööriistu, mida tavatöötajatele. Brickson hoiatab, et see ei pruugi olla parim lahendus, sest tähelepanuta jäävad renditöötajate eriomased probleemid. (*Ibid.*, lk 92–94; *Ibid.*, lk 382) Brickson soovib personalijuhtimises pöörata erilist tähelepanu just renditöötajatele. Renditöötajate pühendumise soodustamiseks ja kasutajaettevõttega samastumiseks pakub ta ratsionaalse korraldamisviisi. Selline käitumine lõimib

inimressursi vorme ja edendab nende koostööd. Renditöötajaid koheldakse kasutajaettevõtte väärtuslike liikmetena, mistõttu kasvab nende pühendumus. (Brickson, 2000, lk 92–94; Mitlacher, 2005, lk 382) Bricksoni mudelist lähtudes ei ole mõistlik renditöötajaid tavatöötajatest isoleerida. Selle asemel tuleb nad integreerida tavatöötajatega, samal ajal arvestades nende eriomaste probleemidega.

Kasutajaettevõtted kasutavad renditöötajaid alternatiivina tavapärastele lepingulistele töötajatele. Nende palkamine on ajapikku hoogustunud ja kasutusaeg pikenenud. (De Cuyper *et al.*, 2008, lk 25) Viimase tõttu on üha olulisem nende kiire sotsialiseerumine ehk kohandamine organisatsiooniga (Benzinger, 2016 lk 744). Mida rohkem pakub kasutajaettevõtte kohanemisel tuge, seda kiiremini omandavad renditöötajad ameti ja saavad heakskiidu kaastöötajatelt (T. N. Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007, 707). Seega on kasutajaettevõtte abi renditöötaja kohanemisel kõigile osalistele kasulik. Ühelt poolt vähendab see ebavõrdsust tava- ja renditöötajate vahel ja teiselt poolt suurendab renditööjõu kasulikkust ettevõttele.

Kokkuvõetult võib öelda, et renditöötaja on ametlikult rendiagentuuri palgal, aga töötab kasutajaettevõtte juures ja selle juhendamisel. Renditöötajat eristab tavatöötajast kolmepoolne suhe. Ettevõtted kasutavad renditöötajaid üha enam strateegilistel põhjustel, et tulla toime majandustõusude ja -mõõnadega. Renditöötajate kasutamine võimaldab kasutajaettevõttel olla paindlikum, kuid toob kaasa ka probleeme renditöötajate juhtimisel. Kui kasutajaettevõtte on huvitatud renditöötajate pühendumisest ettevõttele, tuleb tal panustada renditöötajate juhtimisse, et soodustada ettevõttega samastumist. Kasutajaettevõtte tugi renditöötajate kohanemisel vähendab renditöötajate ebakindlust, kiirendab ameti omandamist ja aitab pälvida kaastöötajate heakskiitu. Järgmises alapeatükis tutvustatakse ettevõttega kohanemise põhimõtteid.

1.2. Töötaja organisatsiooniga kohanemise põhimõtted ning kohandamisplaanide rakendamine

Alapeatükis defineeritakse mõiste *kohanemine* ning vaadeldakse mis on organisatsiooniline kohanemine ja miks see on tähtis. Teoreetilise materjali põhjal

selgitatakse kohanemisprotsessi, seda mõjutavaid tegureid ja hindamiskriteeriume. Peatüki teises pooles selgitatakse kohandamisplaanide kasutamist ja ülesehitust.

Ettevõtte elujõulisus sõltub muu hulgas võimest uusi liikmeid tõhusalt integreerida. Organisatsiooniline kohanemine ehk sotsialiseerumine on protsess, mille käigus indiviid muutub ettevõtte käitumismustri osaks. Seega on uute liikmete sotsialiseerumisel kahepoolne mõju: indiviid mõjutab ettevõtet ja ettevõte indiviidi. Vastastikune mõju on kestev hoolimata sellest, kas indiviid on uus või vana töötaja. (Ashforth, Sluss ja Harrison viidatud Hodgkinson & Ford, 2007, lk 1 vahendusel). Ka Sheini (viidatud Antonacopoulou & Güttel, 2010, lk 25 vahendusel) hinnangul on sotsialiseerumine kahepoolne protsess. Sotsialiseerumise eesmärk on töö ja ülesannetega seotud informatsiooni edasiandmine uuele ettevõtte liikmele. Ettevõtte vaatenurgast aitab sotsialiseerumine uut töötajat ergutada, et ta õpiks tundma ettevõtte süsteemi, reegleid, tingimusi ja kaastöötajaid. (Shein, viidatud Antonacopoulou ja Güttel, 2010, lk 25 vahendusel) Kohanemise ehk sotsialiseerumise eri definitsioonid on lisatud tabelisse 2.

Tabel 2. Kohanemise ehk sotsialiseerumise eri definitsioonid

Autor	Definitsioon
Feldman (1981, lk 309)	Protsess, mille käigus töötajad muutuvad autsaideritest osavõtlikeks ja tõhusateks liikmeteks
Van Maanen ja Schein (1977, lk 6)	Protsess, mille käigus indiviid omandab sotsiaalseid teadmisi ja oskusi, mis on vajalikud organisatsioonilise tegevuse teadvustamiseks
Katz (Saks ja A. Gruman, 2014, lk 201)	Sissejuhatavad sündmused ja tegevused, mis aitavad indiviididel uue töökoha korraldust teadvustada ja mõista
Weaver ja Klein (Saks ja Gruman, 2014, lk 201)	Õppimisprotsess, mille käigus uued töötajad peavad omandama uusi hoiakuid ning käitumis- ja mõtteviise
Ashforth, Sluss ja Harrision (Hodgkinson ja Ford, 2007, lk 2)	Protsess, mille käigus uued töötajad muudetakse tõhusateks ja ettevõttesse panustavateks liikmeteks

Allikas: autori koostatud, toetudes allikatele Feldman, 1981, lk 309; Van Maanen ja Schein, 1977, lk 6; Saks ja Gruman, 2014, lk 201; Hodgkinson ja Ford, 2007, lk 2.

Nendest definitsioonidest lähtudes on kohanemine õppimisprotsess, mille käigus uus töötaja omandab teadmisi ja oskusi ning lõimub ettevõttega (Van Maanen ja Schein, 1979, lk 209). Van Maanen ja Schein (*Ibid.*, lk 309) on öelnud, et see, mida inimesed oma töö kohta ettevõttes õpivad, on tihti mõjutatud sellest, kuidas nad seda õpivad. Ka Fisheri

(Bauer *et al.*, 1998, lk 152) järgi on sotsialiseerumine õppimis- ja muutumisprotsess, millel on viis õppimisetappi:

- esialgne õppimine, mille käigus indiviid teadvustab vajadust õppida ja määrab, mida ja kellelt on tal vaja õppida;
- ettevõtte tundmaõppimine;
- töörühmas toimetuleku õppimine;
- töökohustuste õppimine;
- iseenda kohta õppimine, mille käigus indiviid õpib ennast paremini tundma.

Organisatsiooniline sotsialiseerumine on seega protsess, mille käigus õpitakse, kuidas ettevõttes hakkama saada. Selle aeg võib varieeruda: kasutatakse nii katse ja eksituse meetodit kui ka korraldatakse pikaajalisi koolitusi ja praktikat. (Van Maanen ja Schein, 1979, lk 210–211) Järgnevalt vaadeldakse, miks on organisatsiooniline sotsialiseerumine tähtis.

Ashforth, Sluss ja Harrison (viidatud Hodgkinson & Ford, 2007, lk 1 vahendusel) rõhutavad sotsialiseerumise tähtsusest rääkides kolme põhjust. Esiteks on iga töökoht uudne ja töö sisu täpselt teadmata. Üks ja seesama ametikoht võib ettevõtetes olla eri tähtsusega. Teiseks hõlbustab sotsialiseerumine töökorraldust. Sotsialiseerumise käigus saab indiviid teada, milline on ettevõtte ja sealne ametikoht. Kolmandaks mõjutab sotsialiseerumine ka pikaajalist kohanemist. Tõhus sotsialiseerumine aitab uuel töötajal kujuneda täisväärtuslikuks liikmeks, mis läbi täiustub ka ettevõtte. (*Ibid.*, lk 1 vahendusel) Bauer, Morrison ja Callister (1998, lk 150) rõhutavad vajadust sotsialiseerumisprotsessi hästi tunda ja sõnastavad oma seisukohale neli põhjendust.

Esiteks on ebaõnnestunud sotsialiseerumine ettevõttele kulukas, mistõttu tuleb seda vältida. Teiseks on sotsialiseerumine tähtis ettevõttesse jääva uue töötaja käitumise ja suhtumise kujundamisel. Kolmandaks aitab sotsialiseerumine ettevõtte tavasid säilitada ja edasi anda. Ning neljandaks on protsess oluline seetõttu, et uuele töötajale antakse võimalus õppida ettevõtte töökorraldust ja toimimismehhanisme. (*Ibid.*, lk 150) Autori hinnangul on eespool loetletud põhjendused piisavad, et selgitada sotsialiseerumise tähtsust ettevõttes. Alljärgnevalt vaadeldakse kohanemise ehk sotsialiseerumise sisu.

Feldmani (1981, lk310) pakutud sotsialiseerumise mudel sisaldab kolme etappi. Esimene etapp on *ennetav sotsialiseerumine*. See hõlmab teadmiste kogumist ning toimub enne, kui töötaja ettevõttega liitub. Teine etapp on *kohtumine*. Selles etapis saab uus töötaja teada, milline ettevõtte tegelikult on, ning selgub, kui suur on erinevus ennetava etapi ettekujutuse ja reaalsuse vahel. Kolmas etapp on *muutus ja omandamine*. Selles etapis kohaneb töötaja ettevõttega. (*Ibid.*, lk 310) Sarnaselt Feldmani pakutud mudelile jaotavad ka teised autorid sotsialiseerumise kolmeks etapiks (Porter, Lawler, & Hackman; Van Maanen, viidatud Feldman, 1981, lk310 vahendusel). Autorite terminoloogia kohati erineb, kuid sisult on mudelid väga sarnased. Viimase etapi lõppedes on uus töötaja eeldatavasti omandanud ettevõtte väärtused, hoiakud ja suhtumise (Bauer *et al.*, 1998, lk 153). Järgnevalt kirjeldatakse kohanemisprotsessi etappe.

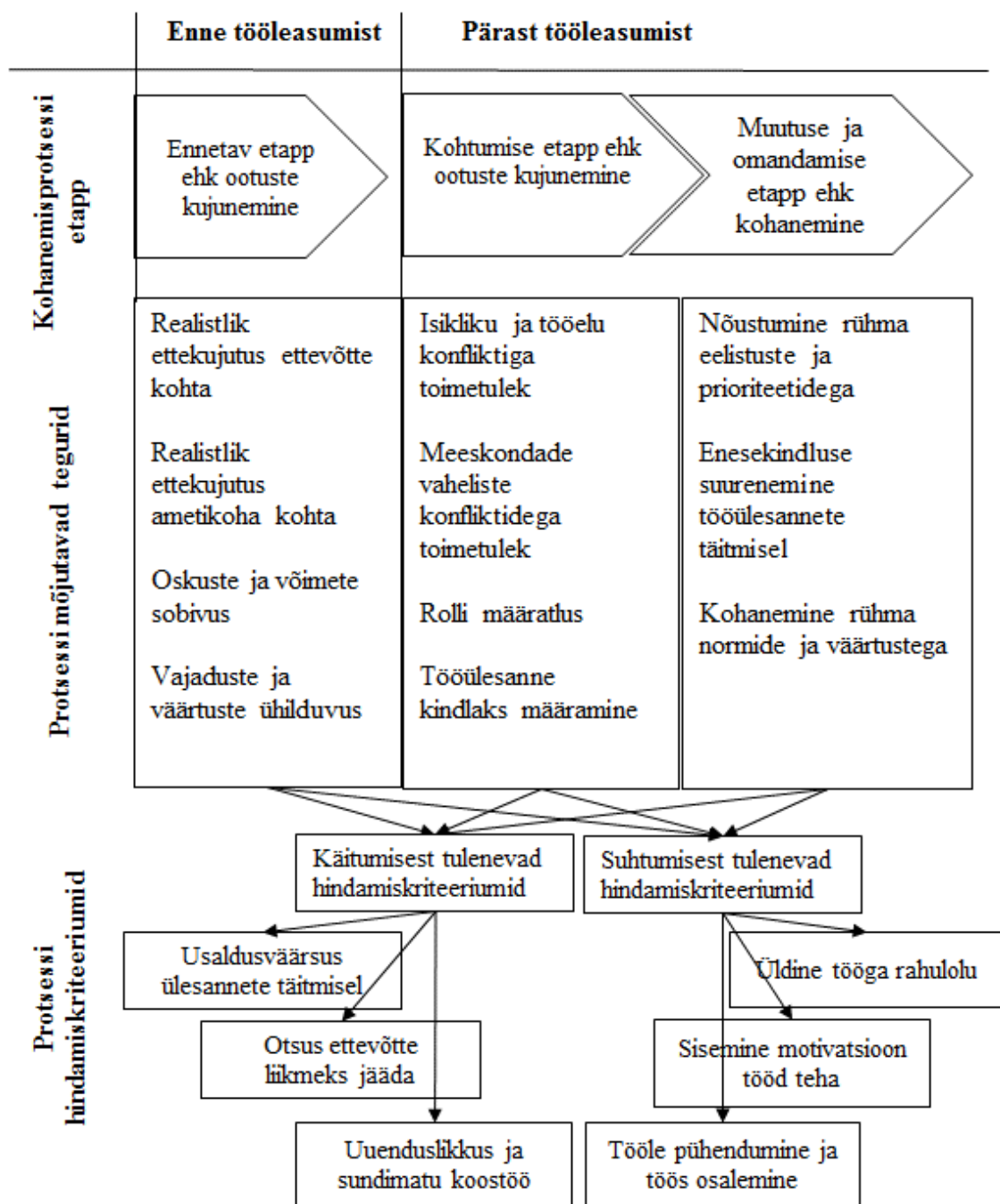
Ennetavas etapis tekivad indiviidil ootused eelseisva kogemuse kohta ettevõttes. Selles etapis on esmatähtis, et indiviidi ja ettevõtte ootused oleksid võimalikult realistlikud. Ettevõtte peab uuele töötajale tekitama ametikohast ja töökeskkonnast võimalikult tõese ettekujutuse. Töötaja peab ettevõttele ausalt tutvustama oma iseloomuomadusi ja oskusi. See siirus aitab kohtumise faasis pettumust vähendada. (Bauer *et al.*, 1998, lk 153; Champoux, 2016, lk 135–141; *Ibid.*, lk 310) Järgmisena vaadeldaksegi kohtumise faasi.

Kohtumise faasis selgub, kui suur on ootuste ja tegelikkuse erinevus. Selles faasis saab uus töötaja täpselt teada, milline on tema töö ettevõttes ja kuidas see on seotud kaastöötajatega. Talle tutvustatakse tema ülesandeid, kohustusi ja vastutust. Peale selle selgitatakse talle ka meeskondade korraldust ja norme. (*Ibid.*, lk 153; *Ibid.*, lk 135–141; *Ibid.*, lk 310) Feldman (*Ibid.*, lk 310) rõhutab, et kuigi kolmas etapp algab hiljem kui teine, on neil siiski ühisosa.

Kolmandas etapis õpib uus töötaja oma tööd tegema, omandades selleks vajalikud oskused. Ta kohaneb töörühma väärtuste ja hoiakutega ning õpib edukalt oma töös hakkama saama. Selleks on ta omandanud vajalikud töövõtted ja ettevõtte väärtused, kohanenud meeskondade korralduse ja normidega ning leidnud tunnustust kaastöötajate seas. Kolmandas etapis kasvab töötaja enesekindlus ja väheneb ärevus, mis on tavaline sotsialiseerumise alguses. (Bauer *et al.*, 1998, lk 153; Champoux, 2016, lk 135–141; Feldman, 1981, lk 310) Järgmise lehekülje joonisel 2 antakse ülevaade

kohanemisprotsessi etappidest, protsessi mõjutavatest teguritest ja protsessi tulemustest ehk hindamiskriteeriumitest..

Sotsialiseerumise edukuse hindamiseks pakub Feldman (1981, lk 310) eri hindamiskriteeriume, mida toetavad ka teised teadlased (Antonacopoulou & Güttel, 2010, lk 25). Feldman jagab hindamiskriteeriumid kaheks: käitumisest tulenevad ja suhtumisest tulenevad hindamiskriteeriumid (*Ibid.*, lk 310). Protsessi tulemused on ühtlasi hindamiskriteeriumid, mis aitavad kohanemise edukust hinnata. Sotsialiseerumisprotsessi lõppedes peab uus töötaja otsustama, kas ta jääb ettevõttesse tööle või lahkub, ta peab olema võimeline täitma tööülesandeid nõutud mahus ja tasemel ning tal peab olema soov ja ettekujutus, kuidas oma tööülesandeid veel paremini täita. Peale selle saab uue töötaja sotsialiseerumise edukust hinnata ka tema tööle pühendumise, tööga rahulolu ja töötegemise motivatsiooni põhjal. (*Ibid.*, lk 310) Alljärgnevalt vaadeldakse, millised tööriistad ettevõtteid uute töötajate sotsialiseerimisel abistavad.



Joonis 2. Kohanemisprotsessi etapid, protsessi mõjutavad tegurid ja protsessi hindamiskriteeriumid

Allikas: autori koostatud, toetudes allikatele Antonacopoulou ja Güttel, 2010, lk 25; Feldman, 1981, lk 310.

Ettevõtte on sotsialiseerumise käigus võimalik indiviidi kujundada, kasutades Van Maaneni ja Scheini (1977, lk 37; Antonacopoulou & Güttel, 2010, lk 26) sotsialiseerumise taktikalisi dimensioone ehk kohandamisvõtteid, mis on esitatud tabelis 3.

Tabel 3. Kohandamise võtted

Kohandamisvõtted	Võtte lühikirjeldus
kollektiivne vs. individuaalne	Kas uued tulijad sotsialiseeritakse üksinda või osana rühmast
ametlik vs. mitteametlik	Kas uued tulijad on vanadest olijatest isoleeritud või mitte
järjestikune vs. juhuslik	Kas uued tulijad on sotsialiseeritud tegevuskava põhjal või mitte
fikseeritud vs. muutuv	Kas on määratud ajakava või mitte
juhendajaga (<i>serial</i>) vs. iseseisvalt (<i>disjunctive</i>)	Kas sotsialiseerumise käigus saadakse positiivset tuge vanadelt olijatelt või mitte
hoiakute hoidmine (<i>investiture</i>) vs. hoiakute loovutamine (<i>divestiture</i>)	Kas uustulnukat julgustatakse oma vaateid hoidma või neist loobuma

Allikas: autori koostatud, toetudes allikatele Van Maanen ja Schein, 1977, lk 37–70; Perrot, Bauer ja Roussel, 2012, lk 6; Benzinger, 2016, lk 745–746; Antonacopoulou ja Güttel, 2010, lk 26.

Mitte ükski loetletud kohanemisevõtetest ei ole sotsialiseerumise eeltingimus. Sotsialiseerumine toimuks ka ilma spetsiaalseid võtteid kasutamata. See, millist võtet kasutada, on iga ettevõtte vaba valik ja oleneb eelkõige selle ettevõtte strateegiast. Kohandamisvõttest sõltub, kas töötaja kohandatakse pakutud ametikohale või oodatakse töötajalt uuenduslikkust. (Van Maanen ja Schein, 1977, lk 36) Jones (Bauer *et al.*, 1998, lk 163) märgib, et Van Maaneni ja Scheini kohandamisvõtted võib jagada institutsionaalseteks ja individuaalseteks. Institutsionaalne viis viitab kollektiivsele, ametlikule ja kindlapiirilisele sotsialiseerumisele ning individuaalne viis mitteametlikule ja vabale sotsialiseerumisele. (*Ibid.*, lk 163) Alljärgnevalt toob autor välja institutsionaalse kohandamise seosed kohanemise hindamiskriteeriumitega.

Eri autorid on uurinud institutsionaalset sotsialiseerumist ning leidnud, et see mõjutab positiivselt organisatsioonilist pühendumist, töörahulolu, ametikoha töökorralduse ja tingimuste mõistmist ning töötajate otsust ettevõttesse tööle jääda. Negatiivset mõju on täheldatud seoses enesehindamise (*self-efficacy*) ja pere/töö konfliktiga. Huvitav on

tähelepanek, et ettevõtted peavad töötajate pühendumise suurendamiseks loobuma uuenduslikkusest. (Bauer *et al.*, 1998, lk 164) Töö autori hinnangul on individuaalne sotsialiseerumine sobilik pigem loovas töökeskkonnas, kus väärtustatakse uute tulijate värskeid ideid ja töövõtteid. Institutsionaalne viis sobib seevastu suuremate kollektiivide haldamiseks, kui on oluline anda ettevõtte väärtused ja hoiakud edasi kõigile töötajatele. Alljärgnevalt kirjeldatakse institutsionaalse kohanemise tööriista: kohandamisplaani.

Kohandamisplaani on tähtis personalijuhtimise tööriist, mis aitab töötajat tõhusalt ettevõtte ja ametikohaga kohandada. Kohandamisplaani on uue töötaja koolitusplaani osa, mis on mõeldud ametikoha, kaastöötajate ja ettevõtte tutvustamiseks. (Acevedo & Yancey, 2011, lk 349; Klein & Weaver, 2000, lk 48; Klein, Polin, & Sutton, 2015, lk 263) Kleini, Polini ja Suttoni (*Ibid*, lk 263) järgi on kohandamisplaani „organisatsiooni loodud ametlikud ja mitteametlikud tegevused, kavad ja tegutsemisviisid, mis hõlbustavad uue töötaja kohanemist“.

Tõhus kohandamisplaani tagab juurdepääsu ettevõtte informatsioonile, tööriistadele ja materjalidele, mis kiirendavad töötaja kohanemist. Kui uus töötaja on tõhusalt kohandamisplaani tegevused läbinud, edendab ta kiiremini ettevõtte tootlikkust. (Snell, 2006, lk 32) Kohandamisplaani tutvustab ettevõtet ja aitab uuel tulijal mõista keskkonda, milles ta tööle hakkab. Kohandamisplaani on oluline, sest selles sisalduv info ja tegevused vähendavad uue töötaja ebakindlust ja ärevust. (Klein & Weaver, 2000, lk 48; Acevedo ja Yancey 2011, lk 350) Ettevõtted, mis suudavad vähendada töötajate kohandamiseks kuluvat aega, omavad konkurentsieelist. Nende ettevõtete uute töötajate ebakindlus ja ärevus uues keskkonnas vähenevad ning tootlikkus kasvab kiiremini. Nende töötajad on kõrgema töömoraaliga ja positiivsema suhtumisega ning suure tõenäosusega jäävad ettevõttesse pikaks ajaks. (Hendricks & Louw-Potgieter, 2012, lk 2; Nekoranec ja Nagyova, 2014, lk 119) Alljärgnevalt on esitatud kohandamisplaani sisu ja ülesehitus.

Kohandamisplaani võivad sisaldada nii ametlikke tegevusi ja informatsiooni kui ka mitteametlikke toetavaid tegevusi ning informatsiooni kaastöötajatelt ja juhtidelt. (Klein & Weaver, 2000, lk 48; Acevedo ja Yancey 2011, lk 350)

Ettevõtted on üldjuhul kohandamisplaanidega tuttavad ja neid kasutatakse palju, et uusi töötajaid teadlikult kohandada. Tavaliselt sisaldab kohandamisplaan uue töötaja esimest päeva, kuhu on koondatud kõik vajalikud tegevused ja koolitused. (Snell, 2006, lk 33) Snell ei pea seda viisi piisavaks ja tema hinnangul on sellise plaani kasutegur minimaalne. Snell väidab, et täiusliku kohanemisprogrammi tagab täielik ja järjepidev protsess koos tegevuste loeteluga (*workflow*). (Snell, 2006, lk 33) Alljärgnevalt on toodud välja protsessipõhise kohandamisplaani eriomased tunnused.

Tõhus on kohandamisplaan, mille kasutamise käigus tuleb läbida etapid, nagu analüüs, rakendamine, integreerimine ja raporteerimine. Protsessi analüüsis selgitatakse, uuest töötajast lähtudes, protsessi vajalikud tegevused ning määratakse asjaomased ja vastutavad osalised. Rakendamise etapis koostatakse protsessikava ehk kohandamisplaan. Integreerimise etapis vahetavad uus töötaja ja ettevõtte infot kohanemise kohta. Raporteerimise etapis vaadatakse üle võtmemöödikud protsessi jälgimiseks ja antakse tagasisidet protsessi parandamiseks. (*Ibid.*, lk 33; D'aurizio, 2007, lk 228; Hendricks & Louw-Potgieter, 2012, lk 2–3) Kohanemisprotsessi tegevused jaotatakse põhitegevusteks, toetavateks tegevusteks ja kontrollitegevusteks. Ajaliselt tuleb eristada enne ja pärast tööleasumist tehtavaid tegevusi. (*Ibid.*, lk 228; *Ibid.*, lk. 2–3) Autori hinnangul annab selline personaalne ja protsessipõhine meetod ettevõttele võimaluse õppida ja kohanemisprotsessi täiendada. Kohanemisprotsessi ennetava etapi tegevused on esitatud tabelis 4 lk 25.

On hea, kui ettevalmistus- ja paberitöö on tehtud enne, kui töötaja tööle asub. Vajadusel saab saata ankeedid ja vormid töötaja e-postile, et ta need enne tööleasumist tagastaks. (Wanous & Reichers, 2000, lk 435) Uue töötaja kohandamisplaani tegevused peavad olema jagatud osadeks. Ideaalis võiks rakendada plaani tegevusi uue töötaja esimese töönädala igal hommikul kahe- kuni kolmetunniste sessioonide kaupa. See tagab, et korraga vastuvõetav info hulk oleks optimaalne, nii et töötaja jõuaks selle enda peas läbi töötada. (Hendricks & Louw-Potgieter, 2012, lk 7; Snell, 2006, lk 34) Derven (2008, lk 51) soovitab, et plaan peab koosnema eri õppevormidest, nagu klassiõpe, videoõpe, avatud grupivestlused ja vestlus juhiga.

Tabel 4. Kohandamisplaani tegevused ennetavas etapis

Etapp/aeg	Tegevused	Tegevuste sisu	Eesmärk
Ennetav etapp / enne tööleasumist	<ul style="list-style-type: none"> • Põhitegevus: informatsiooni jagamine uuele töötajale, kasutades veebipõhiseid portaale või e-posti • Toetavad tegevused: dokumentide ettevalmistus, ettevõttes kehtivatele poliitikatele ja reeglitele juurdepääsu võimaldamine • Kontrolltegevused: tagasiside, koosolekud, ajakava koostamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Kohanemisprogrammi alguse kuupäeva, kellaaja ja koha teatamine • Info edastamine sõidujuhiste, bussigraafikute ja parkimise kohta • Info edastamine kohanemisprogrammi riietuse kohta • Info jagamine toitlustamise kohta • Info jagamine töötasu ja muude hüvede kohta • Kaugemalt tulijatele info lähima lasteaia, kooli, kaupluse, bensiinijaama jne kohta • Kontaktinfo pakkumine • Ettevalmistatud dokumentide tutvustamine • Paberkandjal või elektroonilisel kandjal ettevõttes kehtivatele poliitikatele juurdepääsu võimaldamine • Koosolekute ajakava koostamine 	Ettevõttest ja ametikohast võimalikult tõese kuvandi loomine, et töötaja ootused oleksid realistlikud

Allikas: autori koostatud, toetudes allikatele D'aurizio, 2007, lk 228–229; Hendricks ja Louw-Potgieter, 2012, lk 7–8; Antonacopoulou ja Güttel, 2010, lk 25.

Protsessi ennetavas etapis ehk enne uue töötaja tööleasumist jagatakse uuele tulijale infot ettevõtte ja ametikoha kohta. Eelinfo jagamise eesmärk on anda ettevõttest ja ametikohast võimalikult tõene kuvand, et töötaja ootused oleksid realistlikud. Realistlik kuvand ettevõttest ja ametikohast aitab kohtumise etapis vähendada töötaja ebakindlust ja ärevust. (D'aurizio, 2007, lk 228–229; Hendricks & Louw-Potgieter, 2012, lk 7–8; Antonacopoulou & Güttel, 2010, lk 25) Kohandamisplaani tegevused kohtumise etapis on esitatud tabelis 5 lk 26.

Tabel 5. Kohandamisplaani tegevused kohtumise etapis

Etapp/aeg	Tegevused	Tegevuste sisu	Eesmärk
Kohtumise, etapp / peale tööle asumist esimese kuu jooksul	<ul style="list-style-type: none"> • Põhitegevus: ettevõttes kehtivate reeglite, töökeskkonna ja kaastöötajate tutvustamine • Toetavad tegevused: mentori määramine, sotsiaalsõrgustike tutvustamine • Kontrolltegevused: kontrollkoosolekutel kohanemise edenemise jälgimine, tagasiside kogumine kohanemisprotsessi läbimise kohta 	<ul style="list-style-type: none"> • Tere tulemast ettevõttesse: ettevõtte tutvustamine (ajalugu, missioon, visioon, kultuur, struktuur ja tööstandardid) • Ametikoha tutvustamine ja selgitamine, mis on töötaja panus ettevõtte eesmärkide täitmisel • Töökeskkonna, tööohutuse, terviseohutuse ja turvaohutuse poliitika ja reeglite tutvustamine • IT-poliitika ja reeglite tutvustamine • Meeskonnakoosolekul osalemine ja enda tutvustamine kaastöötajatele • Kogenud nõuandja ehk mentori määramine • Ettevõttes kasutatavate sotsiaalsõrgustike tutvustamine • Kontrollkoosolekute pidamine • Kontrollkoosolekutel tagasiside kogumine 	<ul style="list-style-type: none"> • Vähendada töötaja kohanemisega kaasnevat ebakindlust • Selgitada välja uuele tulijale vajalikud täienduskoolitused • Selgitada välja kohanemisega kaasnevad probleemid ja ressursside olemasolu

Allikas: autori koostatud, toetudes allikatele D'aurizio, 2007, lk 228–229; Hendricks ja Louw-Potgieter, 2012, lk 7–8; Antonacopoulou ja Güttel, 2010, lk 25.

D'aurizio (*Ibid.*, lk 228–229) soovib järelkontrolli faasis leppida kokku kohtumised, mis toimuvad sundimatus keskkonnas personalitöötaja ja uue tulija vahel, et saaks jälgida kohanemise edenemist ja koguda vajalikku infot kohandamisplaanide parandamiseks. Võimalik on uutele töötajatele pakkuda ka rühmakoosolekuid, kus sundimatus keskkonnas jagatakse kohanemiskogemusi ning arutatakse protsessi tugevate ja nõrkade külgede üle. Selline arutelu aitab kaasa sotsiaalse võrgustiku tekkimisele ja annab väärtuslikku infot, et protsessi parandada. (D'aurizio, 2007, lk 229) Autori hinnangul

annavad sellised kohtumised ettevõttele võimaluse julgustada uusi tulijaid näitama üles huvi ettevõttes toimuva kohta.

Kohanemisprotsessis on soovitatav määrata uuele töötajale kogenud nõuandja ehk mentor, kes jagab uuele tulijale vajalikku infot ametikoha probleemide, ootuste, ajaloolise tausta ja mitteametlike reeglite kohta. Töötajale määratud mentor või juhendav kaastöötaja, keda nimetatakse ka sotsialiseerumise agendiks, aitab kaasa kiiremale ja tõhusamale sotsialiseerumisele. (D'aurizio, 2007, lk 229; Hendricks & Louw-Potgieter, 2012, lk 3) Uute töötajate ja vanade olijate vastastikune mõju on sotsialiseerumise juures väga tähtis. Kaastöötajad aitavad uuel töötajal leida oma koht kollektiivis. Nad annavad ülevaate ettevõttes toimuva kohta, pakuvad sotsiaalset tuge ja abistavad tööülesannete õppimisel. (Bauer *et al.*, 1998, lk 167) Järgnevalt vaadeldakse kuidas mõjutavad organisatsioonilist kohanemist uue tulija kultuuriline taust ja aktiivsus.

Kui uus tulija erineb rahvuselt ja kultuurilt teistest ettevõtte liikmetest, mõjutab see sotsialiseerumisprotsessi. Tõenäosus, et sotsialiseerumine ebaõnnestub, on suurem teistsuguse kultuurilise taustaga uue tulija kui sama kultuurilise taustaga uue tulija puhul. Kultuuriline erinevus võib mõjutada ettevõtte liikmete käitumist uute tulijatega. (Bauer *et al.*, 1998, lk 183–184) Seega tuleb autori hinnangul ettevõttel uue tulija kultuurilise eripäraga arvestada ning oma juhtimist ja keskkonda sobivalt kohandada.

Uue tulija kohanemine sõltub ka temast endast: tema väärtustest, varasemast töökogemusest, iseloomuomadustest ja demograafilistest näitajatest. (Benzinger, 2016, lk 747) Uus töötaja saab oma sotsialiseerumist hõlbustada, olles tegevustele ja tulemustele orienteeritud suhtumisega. Mida aktiivsemalt uus töötaja teavet otsib, seda kiiremini ta kaastöötajate ja ettevõttega sotsialiseerub. (Bauer *et al.*, 1998, lk 176) Autori hinnangul saab ettevõtte, kohanemise jälgimise ja tagasiside vestlustel, julgustada uusi töötajaid huvi üles näitama.

Tõenäoliselt on kohandamisplaani läbimise järel uue tulija kohanemise alguses tekkinud ebakindlus ja ärevus vähenenud, sest tal on aidatud tõhusalt ja kiirelt ettevõtte ja selle liikmetega integreeruda. Kui uus tulija otsustab ettevõttesse tööle jääda, on kohandamisplaan eesmärgi täitnud. (Hendricks & Louw-Potgieter, 2012, lk 7; *Ibid.*, lk

229) Järgnevalt on toodud välja Chao, OLeary-Kelly, Wolf, Klein, ja Gardneri kuus sotsialiseerumise mõõdet.

Chao, OLeary-Kelly, Wolf, Klein, ja Gardner (1994, lk 731–732) on määranud ja välja töötanud kuus sotsialiseerumise mõõdet, mis näitavad töötaja kohanemist ettevõttega ja need on:

- 1) Teadmiste profiil: on selge, millised teadmised ja oskused on uuel tulijal olemas ning mida tal on vaja õppida, et ametikohal hakkama saada.
- 2) Inimesed: on loodud professionaalsed ja edukad suhted kaastöötajatega.
- 3) Tegevusjuhised: on kohanatud ettevõtte ametlike ja mitteametlike tegevusjuhiste, reeglite ja tavadega.
- 4) Keel: mõistetakse ettevõtte keelekasutust (släng, terminid, väljendid).
- 5) Ettevõtte eesmärgid ja väärtused on omaks võetud.
- 6) Ajalugu: on omandatud teadmisi ettevõtte müütide, tavade, traditsioonide ja kultuuri kohta.

Chao, OLeary-Kelly, Wolf, Klein, ja Gardneri (*Ibid.*, lk 731–732) välja töötatud kohanemise mõõde annab ette tulemuse, mille uus tulija peab saavutama, et olla edukalt ettevõttega kohanenud. Töö autori hinnangul ei saavuta uus tulija kohandamisplaani läbides eespool loetletud tulemusi, kuid kohandamisplaan võib aidata uuel tulijal kiiremini soovitud tulemuseni jõuda. Seega peab kohandamisplaan sisaldama asjakohaseid tegevusi ja informatsiooni, et uus tulija teaks, milleks ta on võimeline; et tal oleksid suhted töökaaslastega; et ta oleks teadlik ettevõtte ametlikest ja mitteametlikest reeglitest ja tegevusjuhistest; et ta saaks aru ettevõtte keelekasutusest; et ettevõtte väärtused ja eesmärgid oleksid talle selged ning et ta oleks kursis ettevõtte ajalooga.

Kohanemise ehk sotsialiseerumise käigus tekivad uuel tulijal ootused, mis kohtumise etapis realiseeruvad. Õnnestumise korral omandab uus tulija vajalikud oskused ja võtab uue töökoha omaks. Kohandamisplaaniga on ettevõtetel võimalik kohanemise algus muuta nii ettevõttele kui ka töötajale tõhusaks. Töö autori hinnangul saab ettevõtte aidata renditöötajatel vähendada kohanemisega kaasnevat ebakindlust ja stressi ning kiirendada nende kohanemist töökeskkonnaga. Kui ettevõtte koostab kohandamisplaani, mis võtab

arvesse nii renditöötaja kui ka ettevõtte vajadusi, suureneb selle rakendamisel tõenäosus, et renditöötaja jääb ettevõttesse kauemaks tööle ning on rahulolev ja motiveeritud. Rahulolev ja motiveeritud töötaja saavutab kiiremini produktiivsuse. Samal ajal aitab kohandamisplaani protsessipõhisus ettevõttel teadvustada vajadust oma juhtimist ja töökeskkonda kohandada, et luua võõrast kultuurist pärit renditöötajatele paremad tingimused.

1.3. Renditöötajate motiveerimine tootmisettevõtete kontekstis

Alapeatükis kirjeldatakse, mis on motivatsioon, ja selgitatakse teoreetiliste käsitluste põhjal renditöötajate motiveerimist tootmisettevõttes. Samuti antakse ülevaade boonussüsteemist „tasu tulemuse eest“ (edaspidi *tulemustasusüsteem*).

Termin *motivatsioon* tuleb ladinakeelsest sõnast *movere*, mis tähendab liikumist. Ühene definitsioon motivatsioonile kirjanduses puudub. On levinud arusaam, et motivatsioon on hüpoteetiline konstruktsioon: inimeses on midagi, mis paneb ta tegutsema ja juhib teda, aga raske on kirjeldada, mis see täpselt on. Motivatsiooni võib käsitleda kui sisemist jõudu, mis paneb inimese tegutsema. (Vaino, 2005) Vaino võrdleb motivatsiooni elektriga: seda ei ole võimalik näha, aga on tunda, kui seda ei ole.

Töö autor piirdub Vaino käsitlusega, sest see selgitab väga hästi motiveerimise keerukust. See, mis sobib ühele indiviidile, ei pruugi aidata teist. Ettevõtete ülesanne on leida just neile sobivad ja nende töökeskkonnas toimivad motiveerimissüsteemid ja -vahendid.

Lähtudes oma kogemusest, väidavad tootmisettevõtted, et parim vahend tootmistööliste motiveerimiseks on raha. Seega maksab enamik tootmisettevõtetest tootmistööliste tootlikkuse suurendamiseks meeskondliku ja/või personaalse pingutuse/tulemuse eest (*pay for performance*) boonust. See tähendab, et tähtis on tulemus ja täitma peab eesmärgid, sest sellega kaasneb tasu. (Stringer, Didham ja Theivananthampillai, 2011, lk 162) Järgnevalt tuuakse välja tulemustasusüsteemi probleemid.

Tulemustasusüsteemi kõige suurem probleem on, et kuigi tasuga suurendatakse töötaja väljapoole orienteeritud motivatsiooni, pärsitakse samal ajal sisemist motivatsiooni, mis

pikemas perspektiivis vähendab töötaja tootlikkust. Tulemustasusüsteemi rakendamisel peab jälgima, et tasu oleks õiglane ning seatud eesmärgid selged ja kõigile kättesaadavad. (Stringer *et al.*, 2011, lk 163) Herzberg (1987, lk 9) kritiseerib motiveerimisviisi, mille eesmärk on suurendada ainult töötaja välist motivatsiooni. Tema hinnangul aitab välise motivatsiooni suurendamine vähendada vaid töötaja rahulolematust ega too kaasa rahulolu.

Töötaja väline motivatsioon põhineb välistel motiveerimisteguritel, nagu töötasu, boonused, edutamine, töötingimused, turvalisus ja töökeskkond. Sisemine motivatsioon toetub veendumusele, et tööd tehakse iseendale. See seostub psühholoogiliste vajaduste rahuldamisega: võimalusega rakendada oma võimeid, saada tunnustust, rahuldada saavutus- ja eneseteostusvajadust, kasvatada enesekindlust jne. (*Ibid.*, lk 163) Herzberg (*Ibid.*, lk 9) nimetab välise motivatsiooni tegureid hügieeniteguriteks ja sisemise motivatsiooni tegureid motivatsiooniteguriteks.

Stringer, Didham ja Theivananthampillai väidavad oma uuringu põhjal, et tasu kui väline motivatsioonitegur võib muunduda ka sisemiseks motivatsiooniteguriks. Nende hinnangul on tasu, mida saadakse ettevõtte ja indiviidi ühise eesmärgi täitmise eest, töötajale julgustav ning suurendab tema enesekindlust ja parandab enesehinnangut. (Stringer *et al.*, 2011, lk 165) Järgnevalt selgitatakse süsteemi ja selle komponente lähemalt.

Bayo-Morionesi ja Huerta-Arribasi (2002, lk 128) järgi on tulemustasusüsteemis tähtis ka meeskond ja ettevõtte. Meeskondlike tulemustasusüsteemide eesmärk on seotud ettevõtte arendamisega ja selle eest makstakse ka preemiat. Peale ühe konkreetse eesmärgi on ka teisi ettevõtte tegevusega seotud eesmärke (näiteks toodete kvaliteedi parandamine või toodete ettevalmistusaja lühendamise). (Bayo-Moriones & Huerta-Arribas, 2002, lk 128) Töö autori hinnangul võimaldab selline lisatasusüsteem indiviidi eesmärke siduda ettevõtte huvidega, mis omakorda suurendab indiviidi ühtsust ettevõttega ja tema jõupingutusi tulemuse saavutamisel.

Eespool kirjeldatud süsteemi suurim probleem on, et meeskonnaliikmete pingutus on tulemuse saavutamisel erinev, aga saadav tasu kõigile sama. See probleem tuleb

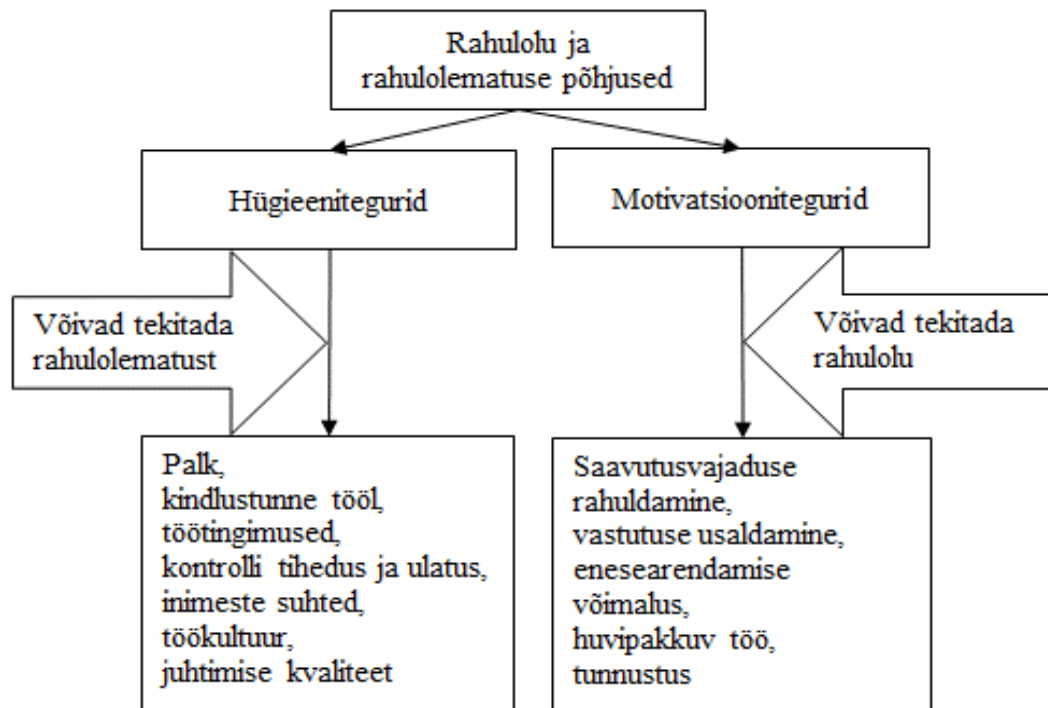
lahendada meeskondadel ise, näiteks nõrgimatest liikmetest loobudes, sest süsteem peab tagama, et iga liikme personaalne jõupingutus aitaks meeskonnale tasu teenida. (Bayo & Moriones & Huerta & Arribas, 2002, lk 128) Kui eespool vaadeldi tootmises enim kasutatud töötajate motiveerimise süsteeme, siis järgnevalt kirjeldatakse renditöötajate motiveerimise võimalusi.

Wheeleri ja Buckley (2001 lk 350) hinnangul on Vroomi ootuste teooria abil võimalik kirjeldada renditöötaja motivatsiooni ning selgitada, miks indiviid valib renditöö ja kuidas ta tööl käitub. Kui renditöötaja loodab kasutajaettevõttes alaliselt töötada, üritab ta jätta endast hea mulje kasutajaettevõttele. Kui aga renditöötaja soovib pikaajalist ja stabiilset renditöötaja töösuhet, üritab ta jätta endast hea mulje rendiagentuurile, kas otse või kasutajaettevõttes töötamise kaudu. Mõlemas olukorras on renditöötaja motiiv tingitud olukorra tajutavast väärtusest ehk veendumusest, et pingutus viib tulemuseni ja tulemus soovitud tasuni. (*Ibid.*, lk 350) Järgmisena kirjeldatakse Vroomi ootuste teooriat.

Vroomi teooria järgi tegutseb indiviid kindlal viisil: tal on ootus, et pingutusele järgneb tulemus ja tulemusele preemia, mis on indiviidi jaoks tähtis. Ootuste mudel koosneb kolmest muutujast: ootus ehk toimetuleku tõenäosus, instrument ehk preemia tõenäosus ja valents ehk huvi preemia vastu ehk tajutav väärtus. Motivatsioon on nende kolme muutuja korrutis, mis tähendab, et motivatsioon puudub, kui üks teguritest on null või negatiivne. Motivatsioon saab olla ainult siis, kui kõik tegurid on positiivsed. (Wheeler & Buckley, 2001, lk 348)

Varasema põhjal saab järeldada, et renditöötajate motiveerimiseks tuleb juhtidel tasu, vastutuse kasv, lubadus proovilepanevaks tööks ja väljavaade alaliseks tööks siduda renditöötajate pingutusega. Et motiveerida renditöötajat, kes otsib alalist tööd, tuleb juhil anda ülevaade vabadest töökohtadest ja seostada alalise töökoha saamise võimalus keskmisest parema sooritusega. Ka sellisel renditöötajal, kes otsib pikaajalist renditööd, on samad motiveerimisvahendid: kui renditöötaja pingutab üle keskmise, on tal võimalik jääda kasutajaettevõttesse pikaajalise renditöötajana tööle. (Wheeler & Buckley, 2001, lk 352) Töö autori hinnangul saavad kasutajaettevõtted Vroomi ootuste teooria põhjal motiveerida renditöötajaid juhul, kui ettevõtte kasutab rendiagenteure värbamiskanalitena. Hästi töötab see ka rendiagentuuri motiveerimisvahendina.

Alljärgnevalt on esitatud Herzbergi kahe teguri teooria põhilised seisukohad. Herzberg selgitas välja töötajate rahulolu ja rahulolematuse põhjused ning töötas nende põhjal välja kahe teguri teooria (Herzberg, 1987, lk 9; Tietjen & Myers, 1998, lk 226). Herzbergi kahe teguri teooriat on selgitatud joonisel 3.



Joonis 3. Herzbergi kahe teguri teooria

Allikas: autori koostatud, toetudes allikatele Herzberg, 1987, lk 9; Tietjen ja Myers, 1998, lk 226–227.

Kui juht kasutab motivatsioonitegureid, suurendab ta rahulolu. Hügieenitegurite parandamisel leevendab aga rahulolematust. Herzberg väidab, et hügieenitegurid on primaarsed ja peavad olema rahuldatud, et rahulolu saaks tekkida. Seega ei saa motiveerida inimest motivatsioonitegurite kaudu enne, kui töötaja rahulolematust on leevendatud (*Ibid.*, lk 9; *Ibid.*, lk 227) Töö autori hinnangul tuleb esmalt selgitada välja töötajate rahulolu hügieeniteguritega. Seejärel saab vajadusel töötajate rahulolematust vähendada ja alles siis saab asuda nende rahulolu suurendama. Alljärgnevalt vaadeldakse kasutajaettevõtte koolituste mõju renditöötajate motivatsioonile.

Chambel ja Sobral (2011, lk 170) uurisid oma töös, kuidas kasutajaettevõtte saab renditöötaja konkurentsivõimet suurendada ja milline on selle mõju emotsionaalsele pühendumisele. Nende hinnangul suurendavad koolitused renditöötajate emotsionaalset pühendumist ja konkurentsivõimet tööturul (*Ibid.*, lk 170). Chambeli ja Castanheira (2012, lk 202) uuring kinnitab, et renditöötajatele pakutud koolitused mõjutavad positiivselt renditöötajate pühendumist ettevõttele.

Peale selle uurisid Chambel ja Castanheira (*Ibid.*, lk 202) sotsiaalse vahetuse teooria (*social exchange*) toimimist renditöötajate seas. Sotsiaalse vahetuse teooria järgi tuleb töötajaid kohelda hästi, sest siis saab kasu nende lojaalsest ja produktiivsest käitumisest ning väheneb risk mitteproduktiivseks käitumiseks. Uuringu tulemustest selgus, et sotsiaalse vahetuse teooria kehtib ka renditöötajate seas. (*Ibid.*, lk 202) Veel võib välja tuua, et ka De Cuyper, De Witte ja Van Emmerik (2011, lk 109) jõudsid oma uuringus järeldusele, et sotsiaalse vahetuse põhimõte aitab renditöötajaid motiveerida.

Renditöötajate kaasamine tootmisettevõtete tulemustasusüsteemidesse aitab vähendada rahulolematust ja võib suurendada nende sisemist motivatsiooni, sest pakub võimaluse töötada meeskonnas ja tunda ennast ettevõtte vajaliku osana. Herzbergi kahe teguri teooriast lähtuvalt tuleb selleks, et töötajate rahulolu ja motivatsiooni suurendada, vähendada nende rahulolematust hügieeniteguritega. Kui töötajad ei ole rahulolematud siis saab asuda suurendama nende sisemist motivatsiooni. Selleks on soovitatav kasutajaettevõttel pakkuda renditöötajatele ametikohti, kus end proovile panna, ning koolitusi ja alalist tööd.

2. RENDITÖÖTAJA KOHANDAMISE ANALÜÜS JA KOHANDAMISPLAANIDE KOOSTAMINE

2.1. Ettevõtete ülevaade ja renditöö probleemid

2.1.1. Scanfil OÜ ja Ecobirch AS ülevaade

Alapeatükis antakse ülevaade kasutajaettevõtetest OÜ Scanfil ja AS Ecobirch ning rendiagentuurist Hansavest Grupp, kelle juhtivöötajaga tehtud intervjuude põhjal selgitati välja renditöötajate kasutamise *best-practice*-ettevõtte AS Eolane Tallinn. Viimase tegevust vaadeldakse peatüki lõpus.

OÜ Scanfil (edaspidi Scanfil) on Eesti tootmisettevõtte, mis registreeriti juriidilise isikuna 1996. aastal. Scanfili Eesti tootmiskompleks asub Pärnus ja 31. märtsi 2018. aasta seisuga annab ettevõtte tööd 652 töötajale, kellest 70 on renditöötajad ja neist omakorda 40 Hansavest Grupi töötajad. Kokku kasutatakse kolme eri rendiagentuuri renditöötajaid. Renditöötajaid on kasutatud 2016. aasta algusest. Pärnu tehase põhitegevus on telekommunikatsiooniseadmete, tööstuselektroonika, tööstusmehaanika ja integreeritavate tööstusseadmete valmistamine. (Krislin Mihkelsoo, suuline vestlus, 06.04.18) Lõputöö autor intervjueris uuringu käigus Scanfili personalijuhti ja kahte osakonnajuhti.

AS Ecobirch (edaspidi Ecobirch) on Eesti tootmisettevõtte, mis registreeriti juriidilise isikuna 2002. aastal. Ecobirchi tootmiskompleks asub Pärnus ja 31. märtsi 2018. aasta seisuga annab ettevõtte tööd 120 töötajale, kellest 20 ehk 17% on Hansavesti renditöötajad. Renditöötajaid on kasutatud 2015. aasta algusest. Ettevõtte põhitegevusala on kasest liimpuittoodete ja komponentide tootmine. (Gert Rahnel, suuline vestlus, 06.04.18) Lõputöö autor intervjueris uuringu käigus Ecobirchi tegevjuhti, tootmisjuhti, planeerijat ja kahte meistrit.

Tabelis 6 on World Employment Confederationi (2018) majandusraporti järgi esitatud põhjused, miks ettevõtted kasutavad renditöötajaid, ja neid on võrreldud Scanfil ja Ecobirchi põhjustega renditöötajate kasutamiseks.

Tabel 6. Renditöötajate kasutamise põhjused Scanfilis ja Ecobirchis

World Employment Confederationi põhjus renditöötajate kasutamiseks	Scanfil	Ecobirch
Renditööjõud võimaldab ettevõtetel tulla toime ajutise tööjõupuudusega, mis on tingitud toodangu mahu kõikumisest või tavatöötajate puudusest	+	+
Palgaarvestuse kulud jäävad rendiagentuuri kanda	-	-
Tööandjad saavad katsetada eri renditöötajaid ja sobivuse korral sõlmida töötajaga leping	-	-
Majanduslikult ebastabiilses keskkonnas ei soovi ettevõtted tavatöötajate arvu suurendada enne, kui ollakse äritegevuses 100% kindel	+	+
Renditöötajate kasutamine vähendab töötajate otsimiseks ja värbamiseks kuluvat aega ja maksumust	+	+
Võimaldab ettevõtetel keskenduda oma põhitegevusele ja tugiteenused sisse osta	+	+
Oskusteta renditöötajate kättesaadavus julgustab ettevõtteid kasutama renditöötajaid just siis, kui neid on vaja	+	+

Allikas: autori koostatud, toetudes allikatele World Employment Confederation, 2018, Majandusraporti; K. Mihkelsoo, suuline vestlus, 06.04.18; G. Rahnel, suuline vestlus, 06.04.18.

Tabelist 6 nähtub, et mõlemad ettevõtted kasutavad renditöötajaid samadel põhjustel. Nii Scanfil kui ka Ecobirch kasutavad renditööjõudu pikka aega, sest Pärnumaa tööjõuturul on töötajatest puudus. Peale selle juhtisid mõlema ettevõtte esindajad vestluse käigus tähelepanu sellele, et renditöötajate palkamine võimaldab tavatöötajatest suuremat paindlikkust. Paindlikkuse all mõeldakse valmidust teha vajadusel ületunnitööd ja liikuda ühelt ametikohalt teisele. (K. Mihkelsoo, suuline vestlus, 06.04.18; G. Rahnel, suuline vestlus, 06.04.18) Tabelist 6 on näha, et kumbki ettevõtte ei kasuta rendiagentuuri

värbamisallikana, kes pakub renditöötajaid ja on valmis neist loobuma, kui kasutajaettevõtte soovib nendega alalist töölepingut sõlmida.

Intervjueeritavate põhjuseks on, et soovitakse tegeleda oma põhitegevusega ja jätta asjaajamine võõrtöölistega rendiagentuuri kanda. Asjaajamise all mõeldakse elamis- ja töölubade jälgimist ja pikendamist, elukoha otsimist ja haldamist ning töötaja igapäevaste probleemide lahendamist. (K. Mihkelsoo, suuline vestlus, 06.04.18; G. Rahnel, suuline vestlus, 06.04.18) Renditöötajate rakendamise uuring tehti Hansavest Grupi renditöötajate seas. Alljärgnevalt antakse ülevaade rendiagentuurist Hansavest Grupp.

Hansavest Grupp (edaspidi Hansavest) on renditöötajaid ettevõtetele vahendanud 2005. aastast. Ettevõtetele vahendatakse nii kogenud liini- ja oskustöölisi kui ka eelneva kogemusega lihttöölisi. (<https://www.hansavest.com>) Hansavestis töötab 31. märtsi 2018. aasta seisuga ca 920 töötajat, kellest 900 on rendi- ja 20 kontoritöötajat. Hansavestil on Eestis ca 100 klienti ja koostööd tehakse ca 30 koostööpartneriga nii Eestis, Lätis kui ka Ukrainas. Hansavesti töötajad tulevad Eestisse tööle Ukrainast ja Lätist. (Janek Sirg, suuline vestlus, 05.04.2018; Kristjan Rähn, suuline vestlus, 13.04.18) Lõputöö autor intervjueeris uuringu käigus Hansavesti tegevjuhti Janek Sirgi ja projektijuhti Kristjan Rähni.

J. Sirg väitis, et renditöötajate seas on tekkinud ettevõtted, kuhu soovitakse kõige rohkem tööle minna. Tema sõnul eelistavad renditöötajad kasutajaettevõtte ASi Eolane Tallinn. (J. Sirg, suuline vestlus, 5.04.2018) Alljärgnevalt antakse ülevaade *best practice*'i ettevõttest AS Eolane Tallinn.

AS Eolane Tallinn (edaspidi Eolane) on Eesti ettevõtte, mis pakub elektroonika tootmis-, materjalide haldus- ja tootearendusteenuseid. Eolase tehases töötab 31. märtsi 2018. aasta märtsi seisuga ca 500 töötajat, kellest ca 130 on renditöötajad. Hansavesti renditöötajaid on seal ametis ca 50. Eolane kasutab kolme rendiagentuuri teenuseid. Renditöötajaid hakati kasutama 2016. aasta alguses. (Kristiina Kangur, suuline vestlus, 18.04.2018) Eolases vesteldi personalijuht Kristiina Kanguriga.

K. Kangur väitis, et renditöötajaid kasutatakse, sest tööturul on tööjõupuudus. Kui praegu on Eolase tehase töötajatest 30% renditöötajad, siis ideaalis võiksid renditöötajad

moodustada vähem kui 20% personalist. Renditöötajad tagavad Eolases tööjõu paindlikkuse, mistõttu on võimaik paremini toime tulla nõudluse kasvuga. Samuti on rendiagentuuride teenus mugav, sest töötajate töötasu arvestab ja dokumente haldab teenuseosutaja. (K. Kangur, suuline vestlus, 18.04.2018) Varasema põhjal järeldub, et ka Eolane, sarnaselt Scanfilile ja Ecobirchile, kasutab renditöötajaid eelkõige tööjõupuuduse tõttu. Järgnevalt vaadeldakse, kuidas erinevad Eolase renditöötajate kasutamise põhjused Scanfili ja Ecobirchi omadest.

Erinevalt Scanfilist ja Ecobirchist kasutab Eolane rendiagentuure värbamiskanalitena. On tavaline, et rendiagentuur otsib välja sobivad töötajad ja rendib nad Eolasele. 4–6 kuu pikkuse koolituse vältel selgub, kas töötajad jäävad alaliselt tööle ja kas nendega sõlmitakse tavatöötaja leping. Eolane kasutab rendiagentuure sobivate võõrtööliste leidmiseks, sest nii jääb võõrtööliste Eestisse toomise asjaajamine esialgu rendiagentuuri kanda. (K. Kangur, suuline vestlus, 18.04.2018)

Lõputöö uuring tehti Pärnu ettevõtetes: Scanfilis ja Ecobirchis. Mõlemad ettevõtted kasutavad tavatöötajate kõrval rendiagentuur Hansavesti renditöötajaid. Renditöötajate kasutamine on eelkõige tingitud Pärnumaa tööjõuturul valitsevast tööjõupuudusest. Intervjuudest Hansavesti juhttöötajatega selgus, et renditöötajad eelistavad kasutajaettevõttena Tallinnas tegutsevat Eolast.

2.1.2. Renditöö probleemid kasutajaettevõtetes

Alapeatükis antakse ülevaade renditöötajate kasutamisega kaasnevatest probleemidest kasutajaettevõtetes. Renditöötajate rakendamise uuring tehti OÜs Scanfil ja ASis Ecobirch. Mõlemad ettevõtted kasutavad renditöötajaid tööjõupuuduse tõttu Pärnumaa tööjõuturul. Veel vaadeldakse, kuidas on renditöö probleeme kasutajaettevõtetes kirjeldanud rendiagentuurid.

Mõlemad kasutajaettevõtted kasutavad renditöötajaid eelkõige tööjõupuudusest lähtudes. Seega kasutatakse neid tavatöötajate kõrval tootmistöölisena eri ametikohtadel. Olenevalt ametikohast võtab töötaja koolitamine aega 1–4 kuud, erandjuhtudel ka ca 6 kuud. Seetõttu on tekkinud ettevõtetel vajadus hoida ja motiveerida renditöötajaid, et nad jääksid kasutajaettevõttesse võimalikult pikaks ajaks. (K. Mihkelsoo, suuline vestlus,

06.04.18; G. Rahnel, suuline vestlus, 06.04.18) Autori hinnangul saab eeltoodu põhjal järeldada, et renditöötajatega tuleb hakata kasutama tavatöötajate personalijuhtimise tööriistu, mida vajadusel peab renditöötajate juhtimiseks kohendama.

Selleks, et renditöötajate pühendumust ja seotust kasutajaettevõttega suurendada, soovivad Scanfil ja Ecobirch renditöötajaid ettevõttega tõhusamalt kohendada. Samal ajal teadvustavad mõlemad ettevõtted, et peavad ka ise renditöötajatega kohanema. Et ettevõtted saaksid paremini renditöötajatega kohaneda, on vaja teada, millised on renditöötajate probleemid kohanemisel ja ootused kasutajaettevõttele. Tõhusama kohanemisega soovitakse vähendada personali voolavust renditöötajate seas ning suurendada renditöötajate rahulolu ja motivatsiooni. (K. Mihkelsoo, suuline vestlus, 06.04.18; G. Rahnel, suuline vestlus, 06.04.18) Alljärgnevalt on esitatud Hansavesti intervjueeritavate kirjeldatud probleemid renditöötajate kohandamisel kasutajaettevõtetega.

Nii J. Sirgi kui ka K. Rähni sõnul ei kasuta kasutajaettevõtted töötajate kohandamiseks spetsiaalseid programme või plaane. Renditöötajatele ei määrata sotsialiseerumisagente, ja neil puudub tugi otsestelt juhtidelt. Kasutajaettevõtete vähene tugi renditöötajate kohandamisel ettevõttega suurendab renditöötajate ebakindlust, mis võib halvimal juhul viia lahkumiseni kasutajaettevõttest. (J. Sirg, suuline vestlus, 05.04.2018; K. Rähn, suuline vestlus 13.04.2018) Alljärgnevalt vaadeldakse seadusi, mis renditööd Eestis reguleerivad, ja nõudeid, mida kasutajaettevõtted peavad nende järgi täitma.

RAKE uuringus (RAKE Tartu Ülikooli ..., 2014, lk 46) juhitakse tähelepanu, et kuigi Euroopa Parlamendi ja Nõukogu direktiiv 2008/104/EÜ renditöö kohta näeb ette, et renditöötajaid tuleb kohelda kasutajaettevõtja töötajatega võrdselt, siis tegelikkuses see nii ei toimi. Renditöötajate rahulolematuse oma tööga on võrreldes tavatöösuhetes olevate töötajatega suurem. Renditöötajate rahulolematuse põhjused on sunnitud renditöö töövorm (puudub võimalus tavatöösuhteks); ebakindlus, kas töö jätkub; puuduv võimalus tööd ise valida; ebavõrdsus võrreldes kasutajaettevõtte tavatöötajatega ehk teisejärguline olulisus; vähesed koolitus- ja karjäärivõimalused ning väiksemad sotsiaalsed hüved. (De Cuyper *et al.*, 2008, lk 29) Alljärgnevalt vaadeldakse, kuidas kirjeldasid Hansavesti intervjueeritavad oma klientide probleeme renditöötajate kasutamisel.

Eesti ettevõtted ei järgi üldjuhul Euroopa Parlamendi ja Nõukogu direktiiv 2008/104/EÜ(RAKE Tartu Ülikooli ..., 2014, lk 46) tulenevat nõuet, et töötajatele ei tohi kohaldada kehvemaid töötasutingimusi kui tavatöötajatele. J. Sirgi sõnul ei kehti renditöötajatele üldjuhul kasutajaettevõtte tavatöötajate lisatasud ja muud hüved. Samuti ei järgita samast direktiivist (*Ibid.*, lk 46) nõuet teavitada renditöötajaid nende oskustele vastavatest vabadest töökohtadest. Sageli on töökuulutused ja muu info stendidel eesti keeles ja seega renditöötajatele loetamatu. (J. Sirg, suuline vestlus, 05.04.2018) Järgnevalt kirjeldatakse uuritavate kasutajaettevõtete probleeme, mis on tingitud võõrtöölised renditöötajate kasutamisega.

Kõik kasutajaettevõtete intervjueeritavad pidasid renditöötajate kasutamisel suurimaks probleemiks ja raskuseks mitmekultuurilist töötajaskonda ja keelebarjääri. Scanfilis ja Ecobirchis on töökeskkond valdavalt eestikeelne. Töö tegemiseks vajalikud tööjuhendid ja infostendid on Ecobirchis eestikeelsed. Scanfilis on infostendid osaliselt ka inglise keeles. Mõlemas ettevõttes töötavad kõrgetel kohtadel need, kes vene keelt ei valda. Seega on igapäevane suhtlus tööandja ja renditöötajate vahel raskendatud, kuna renditöötajad suhtlevad valdavalt vene keeles. (K. Mihkelsoo, suuline vestlus, 06.04.18; G. Rahnel, suuline vestlus, 06.04.18; T. Merila, suuline vestlus, 10.04.18; S. Jaansoo, suuline vestlus, 12.04.18; S. Arendi, suuline vestlus, 12.04.18; R. Aruste, D. Golubtsov, H. Kanarbik, suuline vestlus, 11.04.18) Autori hinnangul näitavad nii Scanfili, Ecobirchi kui ka Hansavesti intervjueeritavate loetletud probleemid, et kasutajaettevõtted ei ole kohanenud renditöötajate kasutamisega ja nad ei kohanda renditöötajaid ettevõttega.

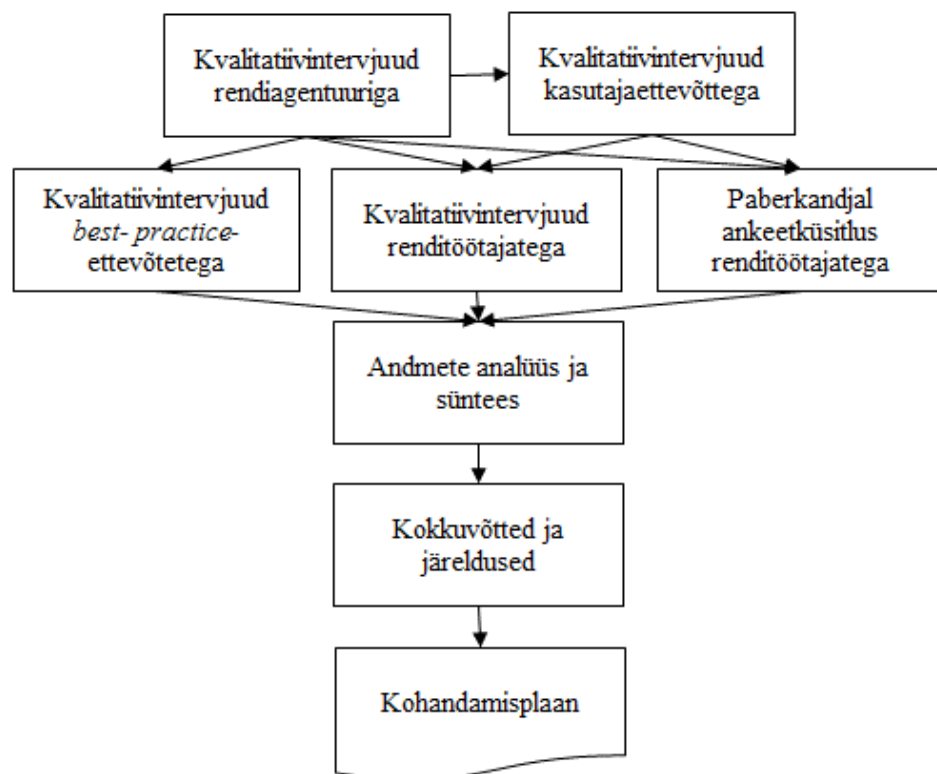
Uuritavad kasutajaettevõtted ei kasuta renditöötajate kohandamiseks kohandamisplaane, mis aitavad renditöötajatel kiirelt ja tõhusalt ettevõttega kohaneda. Kuna mõlemad kasutajaettevõtted kasutavad renditöötajaid pikka aega, on ka ettevõttel vaja kohaneda renditöötajatega, et viimased tunneksid ennast rahulolevana. Samas on vaja pöörata tähelepanu Euroopa Parlamendi ja Nõukogu direktiivi 2008/104/EÜ renditööjõu kasutamise nõudeid, millest ettevõtted ei ole teadlikud. Uuritavad kasutajaettevõtted ei taga renditöötajatele tavatöötajatega võrdseid töötasu- ja töötingimusi.

2.2. Renditöötajate kasutamise uuringu metoodika ja tulemused

2.2.1. Uuringu metoodika

Alapeatükis antakse ülevaade renditöötajate rakendamise uuringu metoodikast. Samuti kirjeldatakse intervjuude ja ankeetküsitluse küsimustike koostamist teoreetilise materjali põhjal. Peale selle selgitatakse, kuidas intervjuusid ja ankeetküsitlust korraldati.

Uuringus kombineeriti uurimismeetodeid: kvalitatiivse meetodina kasutati intervjuud, kvantitatiivse meetodina renditöötajate ankeetküsitlust. Uuringu ülesehitus on esitatud joonisel 4.



Joonis 4. Uuringu ülesehitus (autori koostatud)

Uuringus kasutati poolstruktureeritud intervjuusid. Selline intervjuuvorm võimaldas käsitletavaid teemasid süvitsi uurida. Võrreldes struktureeritud vormiga on poolstruktureeritud intervjuuvorm paindlikum, sest võimaldab intervjuu käigus teemade valikut muuta ja/või algselt uusi, uuringu seisukohast olulisi teemasid. (Praakli, 2009)

Uuringus kasutatud detailsed uurimismeetodid on koos eesmärkide ja ajakavaga esitatud tabelis 7.

Tabel 7. Uuringus kasutatud uurimismeetodid

Andmekogumise meetod	Valim/infoallikad	Eesmärk/selgitus	Aeg
Poolstruktureeritud intervjuu (vt lisa 1)	OÜ Scanfili ja AS Ecobirchi renditöötajad (4 + 2 inimest)	<ul style="list-style-type: none"> Renditöötajate probleemid kohanemisel Kohanemise praktika Rahulolu ja motivatsioon 	19.– 20.04.18
Ankeetküsitlus (vt lisa 1)	OÜ Scanfili ja AS Ecobirchi renditöötajate üldkogum, valimis 36 vastanut		19.– 23.04.18
Poolstruktureeritud intervjuu (vt lisa 2)	Hansavest Grupi tegevjuht Janek Sirg ja projektijuht Kristjan Rähn	<ul style="list-style-type: none"> Rendiagentuuri probleemid töötajate kohandamisel kasutajaettevõttesse <i>Best-practice</i>-ettevõtted töötajate kohandamisel Saada lisaküsimusi ankeetküsitlusse Rendiagentuuri motivatsioonivahendid 	05.04.18
Poolstruktureeritud intervjuu (vt lisa 3)	AS Ecobirchi tegevjuht Gert Rahnel, OÜ Scanfili personalijuht Krislin Mihkelsoo	<ul style="list-style-type: none"> Kasutajaettevõtte probleemid renditöötajatega kohanemisel 	06.04.18
Poolstruktureeritud intervjuu (vt lisa 4)	OÜ Scanfili elektroonika SMT/THT osakonnajuht Sven Arendi ja mehaanika osakonnajuht Siim Jaanoja, AS Ecobirchi tootmisjuht Tarmo Merila, planeerija Dmitri Golubtsov ning vahetuse meistrid Rainer Aruste ja Heiki Kanarbik	<ul style="list-style-type: none"> Rendi- ja tavatöötajate kohanemispraktika, Renditöötajate motiveerimine 	10.– 12.04.18
Poolstruktureeritud intervjuu (vt lisa 5) telefoni teel	ASi Eolane Tallinn personalijuht Kristiina Kangur		18.04.18

Allikas: autori koostatud.

Autori hinnangul andis poolstruktureeritud intervjuuvormi kasutamine võimaluse vestlust intervjuueeritava vastuste järgi suunata. See muutis vestluse avatuks ja võimaldas koguda

vajalikku infot. Poolstruktureeritud intervjuuvormi puudusena toob autor välja ajaplaneerimise keerukuse. Intervjuud võtsid aega *ca* 1-2h.

Ankeetküsitluses oli valikvastustega küsimuste kõrval ka avatud küsimusi, et võimalikult palju ja erinevat infot koguda. Küsimustik koostati eesti, vene ja inglise keeles, et renditöötajad saaksid vastata neile sobivaimas keeles. Ankeeti katsetati renditöötajate intervjuudes ja täiendusi ei pidanud autor vajalikuks. Eestikeelse ankeedi leiab lisast 1.

Intervjuude küsimustikud kasutajaettevõtetele koostas töö autor, tuginedes Feldmani (1981, lk 310) kohandamise ehk sotsialiseerimise mudelile. Kohandamisplaanide küsimuste koostamiseks kasutati D'aurizio (2007, lk 228–229), Hendricksi ja Louw-Potgieteri (2012, lk 7–8) ning Antonacopoulou ja Gütteli (2010, lk 25) kohandamisplaanide protsessipõhist käsitlust. Eesmärk oli välja selgitada, kuidas toimub ettevõttes renditöötajate vastastikune kohandamine, kas seda tehakse protsessipõhiselt ja kas kasutatakse abivahendina kohandamisplaanide. Peale selle uuriti, kas ja milliste vahenditega motiveerivad kasutajaettevõtted oma renditöötajaid.

Töö autor kasutab töö empiirilises osas renditöötajate motivatsiooni uurimisel ja küsimuste koostamisel Herzbergi kahe teguri teooriat (1987, lk 7–9), kuna see on üks ajakohasemaid motivatsiooniteooriaid, mida on palju kasutatud ja uuritud. (Lundberg, Gudmundson, & Andersson, 2009, 891–892) Peale selle pakub Herzbergi kahe teguri teooria võimaluse uurida renditöötajate rahulolu detailsemalt, kuna sisaldab rohkem tegureid kui näiteks Vroomi ootuse teooria, Maslowi vajaduste teooria, sotsiaalne õppimisteooria, õigluse teooria, ERG teooria ja tööomaduste teooria. Kasutajaettevõtelt uuriti, et kas nad rahuldavad renditöötajate milliseid Herzbergi hügieeni- ja motivatsioonitegureid nad kasutavad, et töötajate rahulolematust vähendada ja motivatsiooni suurendada. Peale kasutajaettevõtete intervjuueeriti ka rendiagentuuri Hansavest juhte.

Intervjuude küsimustiku rendiagentuurile koostas töö autor, kasutades põhjana kasutajaettevõtetele koostatud küsimustikku. Küsimustikku kohandati, et see sobiks rendiagentuurile. Intervjuude eesmärk oli välja selgitada, kuidas Hansavest oma renditöötajaid kohandab, millised probleemid esinevad renditöötajate kohanemisel ja

mida saavad kasutajaettevõtted teha, et renditöötajad paremini kohaneksid. Peale selle uuriti, kas ja kuidas rendiagentuur oma töölisi motiveerib. Rendiagentuuri tegevjuhiga tehti intervjuu, mille käigus selgitati välja renditöötajate eelistatud kasutajaettevõtte ehk nn *best-practice*-ettevõtte. J. Sirg ütles, et nende renditöötajad eelistavad töötada ASis Eolane Tallinn, kuigi renditöötajate töötasud ei ole seal Hansavesti kasutajaettevõtete keskmisest suuremad, vaid isegi väiksemad (J. Sirg, suuline vestlus, 05.04.18). Alljärgnevalt kirjeldatakse, kuidas Eolase intervjuude küsimustikud koostati.

Best-practice-ettevõtte Eolane intervjuu küsimustiku koostas autor, kasutades põhjana kasutajaettevõtte intervjuuks koostatud küsimustikku. Kasutajaettevõtte küsimustikuga võrreldes oli Eolase küsimustikus küsimuste arvu vähendatud ja selles uuriti ka seda, miks renditöötajad just seda ettevõtet eelistavad. Eolase ning Scanfili ja Ecobirchi võrdlus aitab välja selgitada, mis võib renditöötajate juhtimises erineda. Erinevuste põhjal saab teha Scanfilile ja Ecobirchile ettepanekuid, kuidas renditöötajate juhtimist muuta.

Uuringus plaanitud intervjuud korraldati perioodil 05.–20.04.2018. Intervjuud tehti ettevõtete ruumides, kus intervjuueeritavad töötavad. Nõusolekud intervjuueerimiseks küsiti enne ettevõtete tegevjuhtidelt. Eolase personalijuhilt küsis nõusoleku uuringus osalemiseks Hansavesti tegevjuht. Eolase personalijuhiga tehti intervjuu telefoni teel.

Renditöötajate ankeetküsitlus tehti perioodil 19.–23.04.18 ja üldkogumis olid kõik Scanfilis ja Ecobirchis töötavad Hansavesti renditöötajad. Ankeetküsitlus jõudis renditöötajateni Scanfili ja Ecobirchi uuringus osalevate keskastmejuhtide kaudu. Ankeedid anti kõigepealt intervjuudes osalenud renditöötajatele, et selgitada välja, kas ankeete tuleks ankeetküsitluse tegemiseks muuta. Intervjuude ajal paluti täita ankeedid neljal Scanfili ja kahel Ecobirchi renditöötajal. Samuti küsiti ankeedi selguse ja kohanemise kohta kasutajaettevõttes. Peale renditöötajate intervjuueerimist ja andmete analüüsimist ei pidanud töö autor vajalikuks ankeete muuta. Seejärel jagati 26 ankeeti Scanfili ja 16 ankeeti Ecobirchi renditöötajatele. Kokku jagati seega täitmiseks 30 ankeeti Scanfilis ja 18 Ecobirchis. Renditöötajad tagastasid ankeedid uuringus osalevatele keskastmejuhtidele, kes edastasid ankeedid töö autorile.

Ankeetküsitluse küsimustiku koostas autor. Ankeetküsitluse küsimused jaotati kolme kategooriasse. Esimeses kategoorias olid küsimused 1–7 ning seal uuriti vastajate demograafiliste näitajate ja selle kohta, kas renditöötajate eesmärk on kasutajaettevõttesse tööle saada. Teises kategoorias olid küsimused kohanemise kohta. Küsimused koostati, tuginedes Feldmani (1981, lk 310) kohandamise ehk sotsialiseerimise mudelile ja D’aurizio (2007, lk 228–229), Hendricksi ja Louw-Potgieteri (2012, lk 7–8) ning Antonacopoulou ja Gütteli (2010, lk 25) kohandamisplaanide protsessipõhisele käsitlusele.

Eesmärk oli välja selgitada, kuidas toimub kasutajaettevõttes renditöötajate vastastikune kohandamine, kas seda tehakse protsessipõhiselt ja kas kasutatakse abivahendina kohandamisplaane. Veel sooviti teada, mida renditöötajad ise kohanemisel tunnevad ja milliseid probleeme nad nimetavad. Kolmandas kategoorias olid küsimused renditöötajate motivatsiooni kohta ja need tuginesid Herzbergi kahe teguri teooriale (1987, lk 7–9). Alljärgnevalt kirjeldatakse ankeetküsitluse motivatsioonikategooria ülesehitust detailsemalt.

Motivatsioonikategooria küsimuste koostamiseks kasutati Herzbergi uuringu (1987, lk 7–15) ning Lundbergi, Gudmundsoni ja Anderssoni uuringu (2009, lk 895) küsimuste näidiseid, mida autor oli täiendanud. Küsimustiku esimeses kategoorias uuriti hügieenitegureid, nagu palk, lisatasu, töötingimused, kindlustunne, otsese juhi kompetents ning suhted otsese juhi ja kaastöötajatega, ja paluti nende olulisust hinnata Likerti viiepalliskaalal (1 – kohe üldse ei ole oluline, 5 – väga oluline). Teises kategoorias uuriti Likerti viiepalliskaala abil renditöötajate rahulolu hügieeniteguritega (1 – ei ole üldse rahul, 5 – väga rahul). Kolmandas kategoorias pidid renditöötajad Likerti viiepalliskaalal hindama oma nõusolekut motivatsioonitegurite uurimiseks konstrueeritud väidetega (1 – ei nõustu üldse, 5 – nõustun täielikult). Väited erinevate motivatsioonitegurite uurimiseks on esitatud järgmise lehekülje tabelis 8.

Tabel 8. Väited eri motivatsioonitegurite kohta

Motivatsioonitegur	Väited
Vastutus	K42. Tunned, et sinu töö on vastutusrikas K43. Tunned, et sul on piisavalt teadmisi, et teha oma töös otsuseid
Tunnustus/tagasiside	K44. Jagad ametikohaga seotud ideesid, mõtteid ja soovitusi tööandjaga K45. Tunned, et sinu ametikohaga seotud ideed, mõtted ja soovitusel on oodatud K46. Tunned, et sind tunnustatakse, kui seatud eesmärgid on täidetud
Areng	K47. Tunned, et oled saanud piisavalt oma ametikohaga seotud koolitust K48. Tunned, et sul on piisavalt oskusi, et antud ametikohal ülesandeid täita
Saavutusvajadus	K49. Tunned, et sinu jaoks on oluline töö edukas lõpetamine K50. Tunned, et sinu jaoks on oluline näha töö tulemust
Töö	K51. Tunned, et töö pakub sulle väljakutseid K52. Tunned, et töö meeldib sulle
Informatsioon	K53. Tunned, et saad piisavalt informatsiooni, et oma ametikohal ülesandeid täita K54. Tunned, et tead kasutajaettevõtte kohta piisavalt vajalikku infot
Motivatsioon	K55. Tunned, et kasutajaettevõtte motiveerib sind K56. Tunned, et sinu otsene juht motiveerib sind K57. Tunned, et sinu kaastöötajad motiveerivad sind K58. Sinu töö motiveerib sind

Allikas: autori koostatud, toetudes allikatele Herzberg, 1987, lk 7–15; Lundberg, Gudmundson ja Andersson, 2009, lk 895.

Kui tabeli 8 küsimused motivatsioonitegurite kohta põhinevad Herzbergi kahe teguri teoorial, siis siinses töös uuriti ka renditöötajate hinnangut tasutulemussüsteemile. Väited koostas autor Stringeri, Didhami ja Theivananthampillai uuringu (2011, lk 170) intervjuude näidisküsimuste põhjal.

Kogutud kvantitatiivsed andmed töödeldi, kasutades SPSSi statistilist andmeanalüüsitarvara. Ankeetküsitlusega kogutud arvandmete analüüsimiseks koostati sagedustabelid ja neid kirjeldati statistiliselt. Motivatsioonikategooria väidete analüüsimiseks leiti hinnangute statistilised keskmised. Peale selle tehti ka T-testid, et selgitada välja Scanfili ja Ecobirchi renditöötajate hinnangute erinevuse olulisus. Kvalitatiivsed andmed salvestati tekstitöötlusprogrammiga Microsoft Word. Kogutud andmete põhjal tehti analüüs ja süntees, mille järgi kirjutatakse kokkuvõtte ja järeldused.

Kokkuvõtte, järelduste ja teoreetilise materjali põhjal koostatakse ettevõtete ja renditöötaja vastastikune kohandamisplaan.

Uuringu tegemiseks kombineeriti uurimismeetodeid. Autor koostas kvalitatiivsed intervjuu küsimustikud kasutajaettevõtetele, rendiagentuurile ja *best-practice*-ettevõttele. Kvantitatiivset meetodit kasutati renditöötajate ankeetküsitluses, mille küsimustiku koostas autor, tuginedes Herzbergi kahe teguri teooriale. Ankeetküsitlusega kogutud andmete analüüs tehti, kasutades SPSSi statistilist andmeanalüüsitarkvara. Järgmises alapeatükis kirjeldatakse uuringu tulemusi.

2.2.2. Uuringu tulemused

Esiteks antakse alapeatükis ülevaade intervjuudega kogutud andmetest ja nende analüüsist. Teiseks vaadeldakse kvantitatiivsete andmete analüüsi tulemusi. Ning kolmandaks kirjeldatakse rendiagentuuri Hansavest Grupp kohandamisprotsessi.

Kasutajaettevõtetes Scanfil ja Ecobirch ning *best-practice*-ettevõttes Eolane tehtud intervjuude kokkuvõtted on lisatud tabelisse 9 lk 47, 10 lk 52 ja 11 lk 54. Järgmisel lehel esitatud tabelis 9 on võetud kokku vastused küsimustele, mis seonduvad kohanemisega. Intervjuudes kasutatud poolstruktureeritud küsimustik uuritavate ettevõtete juhtidele on leitav lisast 3, keskastmejuhtidele lisast 4 ja Eolase personalijuhile lisast 5.

Uuringust selgus, et kasutajaettevõtted ei kasuta tava- ja renditöötajate kohandamiseks spetsiaalseid kohandamisplaanide. Teooriale tuginedes aitab tõhus kohandamisplaan tagada juurdepääsu ettevõtte informatsioonile, tööriistadele ja materjalidele, mis kiirendavad töötaja kohanemist (Snell, 2006, lk 32). Kohandamisplaan peab olema uue töötaja koolitusplaaniga osa ning selle eesmärk on ametikohta, kaastöötajaid ja ettevõtet tutvustada (Acevedo & Yancey, 2011, lk 349; Klein & Weaver, 2000, lk 48; Klein, Polin, & Sutton, 2015, lk 263). Seega on tähtis, et kasutajaettevõtted võtaksid kasutusele kohandamisplaanid, mis hõlmavad kohandamisprotsessi esimest nädalat.

Tabel 9. Intervjuude kokkuvõte küsimustest kohanemise kohta

Teema	Scanfil	Ecobirch	<i>Best practice</i>'i Eolane
Kohandamisplaan või -protsess	Puudub nii tava- kui ka renditöötajatele	Puudub nii tava- kui ka renditöötajatele	Puudub nii tava- kui ka renditöötajatele
Eelinfo jagamine	Ametikoha kohta väga vähe. Ei ole kokkulepet, mis infot jagatakse	Ametikoha kohta väga vähe. Ei ole kokkulepet, mis infot jagatakse	Kokkulepitud info ettevõtte ja ametikoha kohta
Esmased koolitused	Ca 4–6 h esimesel päeval, venekeelsed juhendid ja eeskirjad tuleb iseseisvalt läbi lugeda	Ca 1–2 h esimesel päeval, lühike venekeelne kokkuvõte juhenditest ja eeskirjadest, samuti vestlus Ecobirchi esindajaga, kes räägib olulisimast ohutusjuhistest, mida tootmises töötamiseks peab teadma	Ca 1–1,5 tööpäeva, spetsiaalsed personaliosakonna koolitajad. Kasutatakse kombineeritud koolitusmeetodeid. Kõik materjalid on saadaval eesti, vene ja inglise keeles
Sotsialiseerumisagent	Puudub nii tava- kui ka renditöötajatele	Puudub nii tava- kui ka renditöötajatele	Puudub nii tava- kui ka renditöötajatele
Koolitaja	Määratakse spetsiaalse koolituse läbinud koolitaja, kes saab koolituse toimumise aja eest lisatasu	Määratakse koolitaja, kes ei ole saanud väljaõpet ja keda ei tasustata	Määratakse töökohapõhine instruktor, kes on koolitatud ja tasustatud. Liinijuhil on kohustus tutvustada liini eesmärke
Kultuuriline eripära	Mehaanikaosakonna koosolekutel tõlgitakse jutt vene keelde, juhised ja dokumentatsioon osaliselt ka inglise ja vene keeles	Juhised ja dokumentatsioon osaliselt ka inglise ja vene keeles	Kõik eeskirjad, juhised ja dokumendid on tõlgitud vene ja inglise keelde. Kontori töökeel on inglise keel, tootmises on nõutud vene ja inglise keele oskus, eesti keele valdamine ei ole oluline
Eristumine tavatöötajatest	Ei eristu väliselt tavatöötajatest	Rendiagentuur annab riided	Töötaja ID nr algus erineb tavatöötajatest
Tagasiside kohanemise kohta	Renditöötajatelt ei küsita kohanemise kohta tagasisidet	Renditöötajatelt ei küsita kohanemise kohta tagasisidet	Ametlikku nõuet ei ole. Sõltub otsesest juhust ja tema kompetentsusest

Allikas: autori koostatud, toetudes suulistele vestlustele K. Mikhelsoo, 06.04.18; G. Rahnel, 06.04.18; T. Merila, 10.04.18; S. Jaansoo, 12.04.18; S. Arendi, 12.04.18; R. Aruste, D. Golubtsov, H. Kanarbik, 11.04.18; K. Kangur, 18.04.18.

Tabeli 9 lk 47 andmete järgi saab järeldada, et uuritavad kasutajaettevõtted ei pea oluliseks jagada uutele renditöötajatele enne tööleasumist põhjalikku eelinfot. Samas ei oota nad ka eelinfot rendiagentuurilt saabuva renditöötaja kohta. Feldmani (1981, 310) sotsialiseerimise ehk kohandamise mudeli järgi on soovitatav ennetavas faasis tekitada uuele tulijale ettevõttest ja ametikohast võimalikult realistlik kuvand. Peale Feldmani soovivad ka D'aurizio (2007, lk 229) ning Hendricks ja Louw-Potgieter (2012, lk 3) kohandamisplaani ühe osana jagada uuele tulijale enne tööleasumist ettevõtte ja ametikoha kohta detailset informatsiooni. Kui võrrelda kasutajaettevõtete sissejuhatavate koolituste ajalist korraldust Snelli ning Hendricksi ja Louw-Potgieteri soovitatuga, võib järeldada, et esimesel päeval on ebatõhus korraga liiga palju informatsiooni jagada. Snell ja Louw-Potgieter soovivad jagada kohandamisplaani sisu ühe või kahe nädala peale ning koolitus ei tohi seejuures olla pikem kui kolm tundi päevas. (Snell, 2006, lk 34; *Ibid.*, lk 3) Autori hinnangul ei kasuta mitte ükski uuringus osalenud kasutajaettevõtetest sissejuhatavate koolituste korraldamisel protsessipõhist viisi.

Snell, D'aurizio ning Hendricks ja Louw-Potgieter soovivad kohandamisplaanid teha protsessipõhiselt. See võimaldab protsessi jälgida, saada selle kohta tagasisidet ja tagasiside põhjal protsessi parandada. (D'aurizio, 2007, lk 228; Snell, 2006, lk 30; Hendricks & Louw-Potgieter, 2012, lk 2–3) Kuna uuritavad kasutajaettevõtted protsessipõhist viisi ei kasuta, siis kattuvad kasutajaettevõtete sissejuhatavad koolitused vaid osaliselt Snelli, D'aurizio ning Hendricksi ja Louw-Potgieteri soovitatud kohandamisplaanidega. Andmete analüüsimisel selgus, et kasutajaettevõtted ei jaga uuele tulijale eelinfot, nad ei jälgi uue tulija kohandamist ja nad ei küsi temalt tagasisidet kohandamisplaani täitmise ja kohanemise kohta.

Uuringu andmete põhjal ei määrata uutele tulijatele mentorit ehk sotsialiseerumisagenti, kes aitab kohaneda. Scanfili ja Eolase koolitajad on läbinud spetsiaalse koolitajate programmi ja saavad koolituse eest lisatasu. (K. Mihkelsoo, suuline vestlus, 06.04.18; G. Rahnel, suuline vestlus, 06.04.18) S. Arendi ja S. Jaanoja hinnangul (suulised vestlused, 12.04.18) sõltuvad koolituste sisu ja kvaliteet koolitajast. Ecobirchi planeerija D. Golubtsovi ja vahetuse meistrite H. Kanarbiku ja R. Aruste sõnul (suulised vestlused, 11.04.18) ei ole nende töötajad motiveeritud uusi töötajaid koolitama ja kohanemisel

abistama, sest nende endi töötulemused ja lisatasu kannatavad. Autor juhib tähelepanu, et teoorias soovivad D'aurizio (2007, lk 229) ning Hendricks ja Louw-Potgieter (2012, lk 3) kasutada kogunud mentori abi, sest jagades uuele tulijale vajalikku infot ametikohaga seotud ülesannete, probleemide, ootuste, ajaloolise tausta ja reeglite kohta, aitab mentor kaasa kiiremale sotsialiseerumisele. Bauer, Morrison ja Callister (1998, lk 167) rõhutavad kaastöötajate osa kohanemisel. Nende hinnangul annavad kaastöötajad ülevaate ettevõttes toimuva kohta, pakuvad sotsiaalset tuge ja aitavad tööülesandeid õppida.

Hansavesti projektijuht K. Rähn (suuline vestlus, 13.04.18) rääkis oma kogemuse põhjal Scanfili ja Ecobirchi värvatud renditöötajate kohanemisest elukoha ja töökohaga. Üldjuhul otsib Hansavest renditöötajale elukoha kasutajaettevõtte lähedusse. Sageli on see korter, kus juba elab sama kasutajaettevõtte renditöötaja, kes on uuele töötajale abiks, jagades infot ümbruskonna ja kasutajaettevõtte kohta. Projektijuht peab esimesel tööpäeval minema ettevõttesse koos uue renditöötajaga ja andma ta üle kasutajaettevõtte esindajale, kes annab algsed juhised, väljastab töökohaga seotud abivahendid ja suunab tööle. Scanfilis võtab esmane juhendamine aega umbes neli tundi ja Ecobirchis ca kaks tundi. (K. Rähn, suuline vestlus, 13.04.18) Eeltoodut kinnitavad ka uuringu tulemused, mille põhjal Scanfili koolituste kestus on esimesel päeval ca neli kuni kuus tundi ja Ecobirchis üks kuni kaks tundi.

Erinevalt uuritavatest kasutajaettevõtetest kasutab Hansavest renditöötajate kohandamiseks Eesti kasutajaettevõtete ja oludega protsessipõhist viisi (suuline vestlus, 05.04.2018). Hansavesti kohanemisprotsessi kaart on esitatud lisas 6. Kohandamisprotsessi tegevused on jagatud Läti või Ukraina koostööpartnerite, Hansavesti projektijuhi ja kasutajaettevõtte vahel. Alljärgnevalt kirjeldatakse Hansavesti kohandamisprotsessi.

Hansavesti kohandamisprotsess algab, kui klient soovib uusi renditöötajaid värvata. Nii Scanfil kui ka Ecobirch kutsuvad Hansavesti projektijuhi enda juurde vestlusele, mille käigus selgitatakse nõudeid uutele renditöötajatele ja jagatakse infot ametikoha kohta. Üldjuhul soovitakse renditöötajaid kahe nädala jooksul alates vajaduse edastamisest Hansavestile. Hansavesti protsess näeb ette, et projektijuht peab renditöötajalt esimese päeva lõpus ja nädala möödudes küsima tagasisidet ning välja selgitama tekkinud

probleemid, et neile kiiresti lahendus leida. Protsessi järgi peavad renditöötaja, kasutajaettevõtte esindaja ja Hansavesti projektijuht kaks korda kohtuma: esimest korda siis, kui uue töötaja tööleasumisest on möödunud nädal, ja teist korda, kui on möödunud kuu. (J. Sirg, suuline vestlus, 05.04.2018; K. Rähn, suuline vestlus, 13.04.18) Autori hinnangul hõlmavad Hansavesti kohandamisprogrammi kohandamistegevused üldjoontes Snelli, D'aurizio ning Hendricksi ja Louw-Potgieteri soovitatud kohandamisplaanide sisu. Teisalt aga on lisas 6 esitatud protsess laialivalgum, sest hõlmab uue töötaja kohandamise kõrval ka teisi iseseisvaid protsesse.

Hansavesti intervjuudest selgus, et tegelikkuses ei tehta kõiki töötajate kohandamise jälgimiseks ning tagasiside küsimiseks ja salvestamiseks mõeldud tegevusi. Protsessist tuleneb nõue korraldada kolmepoolseid kohtumisi projektijuhi, renditöötaja ja kasutajaettevõtte vahel. Tegelikult neid kohtumisi ei tehta, ja kui tekivad probleemid, suhtleb renditöötaja aja kokkuhoidmiseks projektijuhiga ja projektijuht kasutajaettevõttega. (J. Sirg, suuline vestlus, 05.04.2018; K. Rähn, suuline vestlus, 13.04.18) Autori hinnangul ei ole eeltoodust lähtudes võimalik protsessi parandada, sest tagasisidet ei küsita ega salvestata.

Scanfili ja Ecobirchi juhtidega tehtud intervjuudest selgus, et Hansavest ei ole tutvustanud neile renditöötajate kohandamisprotsessi. (K. Mihkelsoo, suuline vestlus, 06.04.18; G. Rahnel, suuline vestlus, 06.04.18) Seega puudub kasutajaettevõtetel info tegevustest, mille Hansavesti protsess neile määrab. Kuna kasutajaettevõtted ei ole teadlikud oma osast protsessis, siis ei saa nad ka neile määratud tegevusi täita.

Renditöötajad väitsid intervjuudes, et nende projektijuht ei ole nende jaoks kättesaadav ja ei paku tuge probleemide tekkimisel. (anonüümsed renditöötajate suulised vestlused, 19.–20.04.2018) Tegevjuht J. Sirgi sõnul (suuline vestlus, 05.04.2018) peab Hansavesti projektijuht aitama renditöötajatel Eestis kohaneda, olema neile usaldusisik, vajadusel sekkuma kasutajaettevõtte ja renditöötaja suhtlusesse ning aktiivselt suhtlema kasutajaettevõttega. Autori hinnangul on projektijuhi osa renditöötajate kohanemisel Eestis ja kasutajaettevõtetes tähtis ning seda võib samastada mentorlusega. Projektijuht saab nõu, toe ja info jagamisega vähendada töötajate algset ärevust ja ebakindlust.

Veel selgus renditöötajate intervjuudest, et nad ootavad Hansavesti projektijuhilt rohkem infot kasutajaettevõtte ja ametikoha kohta. Ka teoorias on rõhutatud, et töötaja ootused ettevõttele ja ametikohale peavad olema võimalikult realistlikud. Mida realistlikumad on ootused, seda kergem on töötajal ettevõtte ja ametikohaga kohaneda. (Van Maanen viidatud Feldman, 1981, lk 310 vahendusel) Renditöötajad tõid nii intervjuudes kui ka ankeetküsitluses esile, et projektijuht andis kasutajaettevõtte ja ametikoha kohta väga vähe infot. Alljärgnevalt vaadeldakse Hansavesti vahendeid oma töötajate motiveerimiseks.

Hansavest kasutab oma töötajate motiveerimiseks eri vahendeid. Elamispinnad, mida Hansavest renditöötajatele pakub, on kõigi mugavustega ja varustatud eri vabaajaveetmisvahenditega (Internet, Playstation, kalastustarvikud). Töötajatele organiseeritakse paar korda aastas koosviibimisi, kus grillitakse ja ärgitatakse looma sotsiaalseid suhteid. Kui töö- ja elukoht asub suuremast tõmbekeskusest väljas, siis pakutakse töötajatele vabaajaveetmisvõimaluste hüvitamist. Preemiat on makstud erandkorras nende kasutajaettevõtete renditöötajatele, kes ei maksa lisatasusid ega paku muid hüvesid. Veel motiveeritakse töötajaid, pakkudes neile kasutajaettevõtetes stabiilsust ja pikaajalist töösuhet. (J. Sirg, suuline vestlus, 05.04.2018; K. Rähn, suuline vestlus, 13.04.18) Eeltoodule ja Herzbergi kahe teguri teooriale tuginedes saab järeldada, et Hansavest tegeleb eelkõige töötajate rahulolematuse vähendamisega sest parandab eelkõige renditöötajate hügieenitegureid. See on ka autori hinnangul õige sest lähtuvalt Herzbergi kahe teguri teooriast ei saa tööga rahulolu tõsta ennem, kui on rahuldatud töötaja primaarsed vajadused ehk hügieenitegurid.

Autori hinnangul saab rendiagentuur renditöötajaid motiveerida, pakkudes Herzbergi kahe teguri teooria motivatsioonitegureid. Motivatsioonitegurid on Herzbergi kahe teguri teooria põhjal (Herzberg, 1987, lk 9) enesearendamise võimalused, tunnustus hea töö eest, huvipakkuv töö, vastutuse usaldamine ja saavutusvajaduse rahuldamine. Autori hinnangul saab rendiagentuur oma töötajatele pakkuda eri koolitusi, tunnustust hea töö eest ja huvipakkuvat tööd kasutajaettevõttes. Järgnevalt esitatakse tabelis 10 lk 52 kasutajaettevõtetes tehtud intervjuude kokkuvõte motivatsiooniga seotud küsimustest.

Tabel 10. Intervjuude kokkuvõte motivatsiooniga seotud küsimustest

Teema	Scanfil	Ecobirch	<i>Best practice</i>'i Eolane
Tunnustamine ja motiveerimine	Hea töö eest jagatakse torti, pakutakse renditöötajate peredele ja tuttavatele ametikohti ettevõttes, soovi ja võimaluse korral kooskõlastatakse pereliikmete töö- ja puhkeajad ning reedeti lubatakse minna tööle esimesse vahetusse, et saada pikemat puhkeaga	Nädalavahetustel on tasuta lõuna ning hea töö eest lisatakse tööaega, et kompenseerida lisatasu puudumist	Renditöötajatele kehtivad kõik tavatöötajate lisatasud ja hüved. Renditöötajad saavad osaleda kõigil ettevõtte korraldatud üritustel ja ettevõtmistel. Rendiagentuuri ja Eolase vahel sõlmitud teenuslepingus on kirjas, et renditöötaja peab saama tavatöötajaga sama töötasu
Pakutavad koolitused	Ametikohaga seotud koolitused	Ametikohaga seotud koolitused	Võimalik osaleda kõikidel ettevõtte pakutavatel koolitustel
Pakutavad ametikohad	Eri ametikohad abitöödest kuni seadme operaatorini	Eelkõige abitööd, aga viimasel ajal on hakatud pakkuma ka selliseid tootmise ametikohti, kus saab end rohkem proovile panna, nt seadme operaator	Eri ametikohad alates abitöödest kuni spetsialistini
Ettepanekud parandusteks	Saab teha, aga aktiivselt ei kasutata	Saab teha, aga aktiivselt ei kasutata	Saab teha parandusettepanekuid ja seda kasutatakse
Lisatasud ja muud hüved	Ei maksta, ei kehti hüved, erandkorras on makstud kokkuleppel rendiagentuuriga topelttasu	Ei maksta, ei kehti hüved	Renditöötajatele kehtivad kõik tavatöötajate lisatasud ja hüved. Renditöötajad saavad valida töökeskkonna volinikke. Ei saa kandideerida volinikuks
Rahulolu uuringud	Ei kaasata renditöötajaid	Ei tehta	Renditöötajad kaasatakse kõikidesse uuringutesse

Allikas: autori koostatud, toetudes suulistele vestlustele K. Mikhelsoo, 06.04.18; G. Rahnel, 06.04.18; T. Merila, 10.04.18; S. Jaansoo, 12.04.18; S. Arendi, 12.04.18, R. Aruste, D. Golubtsov, H. Kanarbik, 11.04.18; K. Kangur, 18.04.18.

Tabeli 10 lk 52 andmete põhjal saab järeldada, et Scanfil ja Ecobirch teevad vahet tava- ja renditöötajatel. Tavatöötajatele mõeldud lisatasusüsteemid ja muud ettevõtte hüved ei kehti renditöötajatele. Eolane aga kasutab nii tava- kui ka renditöötajate rahuolematuse vähendamiseks ja nende motiveerimiseks samu vahendeid. Alljärgnevalt vaadeldakse kasutajaettevõtetes kasutatavaid vahendeid renditöötajate rahulolematuse vähendamiseks ja nende motiveerimiseks.

Kõik ettevõtted kasutavad renditöötajaid tootmistöölistena, pakkudes neile eri ametikohti alates abitöölistest kuni operaatoriteni. Ametikoha väljaõpet pakutakse kohapeal ja väljaõppe kestus sõltub ametikohast, varieerudes mõnest nädalast lihtsamatel ametikohtadel kuni poole aastani keerulisematel ametikohtadel. (K. Mihkelsoo, suuline vestlus, 06.04.2018; G. Rahnel, suuline vestlus, 06.04.2018; K. Kangur, suuline vestlus, 18.04.2018) Eolane kasutab renditöötajaid ka kõrget kvalifikatsiooni ja varasemat pikaajalist töökogemust vajavatel keerulistel toodete parandustöödel. (K. Kangur, suuline vestlus, 18.04.2018) Kuna Herzbergi kahe teguri teooria järgi on ametikohad, kus saab end proovile panna, motivatsioonitegur (Herzberg, 1987, lk 9), siis järelikult suurendavad kasutajaettevõtted selliseid ametikohti pakkudes renditöötajate motivatsiooni.

Kui Scanfil ja Ecobirch pakuvad renditöötajatele vaid ametikohaga seotud koolitusi, siis Eolane motiveerib oma renditöötajaid, pakkudes neile kõiki ettevõtte koolitusi. Chambeli ja Sobrali (2011, lk 170) ning Chambeli ja Castanheira (2012, lk 202) uuringud kinnitasid, et renditöötajatele pakutud koolitused mõjutavad positiivselt renditöötajate emotsionaalset pühendumist ettevõttele. Parandusettepanekuid ootavad oma renditöötajalt kõik kolm kasutajaettevõtet, aga aktiivselt kasutavad seda võimalust ainult Eolase renditöötajad. (K. Mihkelsoo, suuline vestlus, 06.04.2018; G. Rahnel, suuline vestlus, 06.04.2018; K. Kangur, suuline vestlus, 18.04.2018) Herzbergi kahe teguri teooria põhjal on enesearendamise võimalus ja tunnustus motivatsioonitegurid (*Ibid.*, lk 9). Autori hinnangul on tõenäoline, et Eolane on renditöötajate motiveerimisest rohkem huvitatud, sest kasutab rendiagentuure värbamisallikana.

Peale kohanemise ja motivatsiooni uuriti kasutajaettevõtetelt intervjuudes, kas nad on kursis Euroopa Parlamendi ja Nõukogu direktiivi 2008/104/EÜ renditöönõuete täitmise kohustusega. Scanfili ja Ecobirchi juhid ei olnud kursis, et selline direktiiv renditöö kohta

on olemas ja et see sisaldab kasutajaettevõttele kehtivaid nõudeid. Kokkuvõtte küsimustele direktiivi nõuete täitmise kohta on esitatud tabelis 11.

Tabel 11. Intervjuude kokkuvõtte Euroopa Parlamendi ja Nõukogu direktiivi 2008/104/EÜ nõuete täitmise kohta

Teema	Scanfil	Ecobirch	<i>Best practice</i> 'i Eolane
Töö- ja puhkeaja tingimused, töö- ja töötasutingimused	Samad töö- ja puhkeaja tingimused. Tervisekontrolli ei tehta. Üritatakse jälgida, et palgad oleksid samaväärsed tavatöötajatega. Lisatasud ja muud hüved ei kehti	Samad töö- ja puhkeaja tingimused. Tervisekontrolli tehakse ja kulu jagatakse Hansavestiga pooleks. Palkade samaväärsust ei jälgita, lisatasud ja muud hüved ei kehti	Samad töö- ja puhkeaja tingimused. Tervisekontrolli tehakse. Rangelt jälgitakse, et töötasu oleks sama, mis tavatöötajatel ja kehtivad tavatöötajatega samad lisatasud ja hüved
Vabad ametikohad	Teadetetahvlil on vabad ametikohad eesti keeles kirjas, eraldi renditöötajatele ei pakuta	Ei pakuta	Kõik vabad ametikohad on teadetetahvritel eesti, vene ja inglise keeles. Renditöötajad võivad kandideerida kõigile vabadele ametikohtadele

Allikas: autori koostatud, toetudes suulistele vestlustele K. Mikhelsoo, 06.04.18; G. Rahnel, 06.04.18; T. Merila, 10.04.18; S. Jaansoo, 12.04.18; S. Arendi, 12.04.18, R. Aruste, D. Golubtsov, H. Kanarbik, 11.04.18; K. Kangur, 18.04.18.

Tabeli 11 põhjal saab järeldada, et Scanfil ja Ecobirch ei maksa renditöötajatele lisatasusid ja neile ei kehti ka ettevõtte muud hüved. K. Mikhelsoo sõnul on Scanfilis tulnud ette, et renditöötajad nurisevad väiksemate palkade üle, mistõttu üritavad nad koostöös Hansavestiga hoida palgad samaväärsena. Ta lisab, et Scanfil on erandkorras kokkuleppel renditöötajate ja Hansavestiga maksnud nädalavahetusel töötamise eest renditöötajatele topelttasu. Jõulude ajal, kui tavatöötajad saavad ettevõttelt toidukotid, jagatakse renditöötajatele väikseid meeneid. (suuline vestlus, 06.04.2018) Ecobirchi töötajad D. Golubtsov, H. Kanarbik ja R. Aruste ütlesid, et tootmises peaksid kehtima renditöötajatele tavatöötajate lisatasud ja muud hüved, kuid nii see siiski ei ole. Nende hinnangul suurendaksid samad tingimused töötajate võrdsust ja motiveeriksid

renditöötajaid rohkem pingutama. (R. Aruste, D. Golubtsov, H. Kanarbik, suulised vestlused, 11.04.18) Ecobirchis käivad G. Rahneli sõnul praegu läbirääkimised rendiagentuuriga, et hakataks maksuma lisatasu töötulemuste eest ka renditöötajatele (suuline vestlus, 06.04.2018). Töö autori hinnangul aitaks see kaasa renditöötajate võrdsele kohtlemisele tavatöötajatega.

Eolane on sõlminud kahe rendiagentuuriga lepingu, mille järgi renditöötajale peab maksuma samal ametikohal töötava tavatöötajaga võrdset palka. Kolmanda rendiagentuuriga on sama nõue praegu läbirääkimisel ja Eolane soovib selle lepingusse lisada. Peale palga makstakse nii tava- kui ka renditöötajatele boonust tehtud töö eest ja muid lisahüvesid. Kõikidel ühisüritustel ja kampaaniates osalevad nii tava- kui ka renditöötajad. Renditöötajatel on õigus oma konkurentsivõime suurendamiseks osaleda koolitustel ning teha parandusettepanekuid protsesside, töötingimuste ja töökeskkonna muutmiseks. Hetkest, mil rendiagentuuri esindaja annab renditöötaja üle Eolase esindajale, on renditöötaja Eolase töötaja ning tal on õigus pöörduda personaliosakonda, kui ta vajab nõu. Tavatöötajad on harjunud, et nende kõrval töötavad eri rahvusest ja eri lepingulistega töötajad. (K. Kangur, suuline vestlus, 18.04.2018) Autori hinnangul selgitab töötajate võrdne kohtlemine tavatöötajatega, miks renditöötajad eelistavad Eolast teistele kasutajaettevõtetele.

Kompetentsuse kasvades on nii tava- kui ka renditöötajatel võimalus soovi korral liikuda Eolanes ametikohtadele, kus saab end rohkem proovile panna. Vakantsete ametikohtade nimekirjad on kõigile töötajatele nähtavad ja kandideerida saavad kõik tehase töölised. Kandideerimisel on kõigil võrdsed võimalused. (K. Kangur, suuline vestlus, 18.04.2018) Scanfilis ja Ecobirchis see päris nii ei ole. Scanfilis on töökuulutused teadetetahvliel eesti keeles ja Ecobirchis ei ole need töötajatele nähtaval kohal väljas. Seega ei ole tagatud renditöötajatele juurdepääsu vakantsetele töökohtadele ning K. Mihkelsoo ja G. Rahneli sõnul ei saa renditöötajad keelebarjääri tõttu ka kõigile ametikohtadele kandideerida. (K. Mihkelsoo, suuline vestlus, 06.04.18; G. Rahnel, suuline vestlus, 06.04.18) Järgnevalt antakse ülevaade renditöötajate ankeetküsitluse tulemustest.

Renditöötajate intervjuude ja ankeetküsitluse tulemused liideti ning neid analüüsiti ühiselt. Kokku saadi renditöötajatele jagatud 48st ankeedist tagasi 36 ehk 75%

ankeetidest (sisaldab ka kuut ankeeti, mida kasutati renditöötajate intervjuudel). Valimi moodustasid seega 36 Scanfili ja Ecobirchi renditöötajat. Scanfilis tagastas ankeedi 73% ja Ecobirchis 78% renditöötajatest. Ankeetküsitluse kokkuvõtlikud sagedustabelid on esitatud lisa 7.

Vastanutest 47% olid mehed ja 53% naised. Erinevusena võib esile tõsta, et Scanfil kasutab renditöötajatena pigem mehi (68% renditöötajatest) ja Ecobirch pigem naisi (86% renditöötajatest). Vastanutest 25% olid ukrainlased, 36% lätlased ja 39% venelased. Kui praegu on ukrainlaste osakaal võrreldes venelaste ja lätlastega veel väike, siis Hansavesti tegevjuhi J. Sirgi hinnangul hakkab järgmise aasta jooksul Lätist Eestisse saabuvate renditöötajate osakaal võrreldes varasemaga vähenema ja Ukrainast saabuvate renditöötajate arv suurenema. (J. Sirg, suuline vestlus, 05.04.2018) Järgnevalt kirjeldatakse statistiliselt arvnäitajaid, nagu vanus ja staaž kuudes nii rendiagentuuris kui ka kasutajaettevõttes. Kokkuvõtlik tabel arvnäitajate statistilise analüüsiga on esitatud lisa 7 lõpus.

Keskmiselt on Hansavesti renditöötaja 37-aastane, ta on töötanud rendiagentuuris keskmiselt ühe aasta ja praeguses kasutajaettevõttes üheksa kuud. Kõige lühema staažiga töötaja on töötanud Eestis ühe kuu ja kõige pikema staažiga töötaja neli aastat. Vastanud 36st renditöötajast 75%-le on praegune kasutajaettevõtte esimene töökoht Eestis. Ülejäänud üheksa renditöötajat on olnud rendiagentuuris kauem kui praeguses kasutajaettevõttes. 75% renditöötajaid on töötanud ettevõtetes vähem kui aasta. Suur osakaal on tingitud asjaolust, et Ecobirch värbas märtsi lõpus kolmanda vahetuse alustamiseks kümme uut renditöötajat, kellest kaheksa osalesid uuringus. Kui uuritavates kasutajaettevõtetes on ainult üks renditöötaja töötanud kauem kui kaks aastat, siis rendiagentuuris on seda teinud neli töötajat. Siinjuures tuleb rõhutada, et Scanfil alustas renditöötajate kasutamisega 2016. aasta alguses ja sellega on põhjendatud rohkem kui kaheaastase staažiga töötajate puudumine.

Renditöötajatel paluti valida, mis põhjusel nad renditöötajana töötavad. Kui sobiv vastus puudus, paluti neil oma põhjust kirjeldada. 64% vastanutest nimetas renditöötajana töötamise põhjusena, et kodukohas on küll tööd, aga palk on väike. 27% vastanutest töötab renditöötajana, kuna näeb head võimalust enesearendamiseks. Kahe renditöötaja

põhjus oli tööpuudus kodukohas ja kaks Ukrainast pärit renditöötajat kirjeldasid muu põhjusena sõjategevust kodukohas ja huvi Eestit tundma õppida.

Uuringust selgus, et 78% renditöötajatest soovib võimaluse korral kasutajaettevõttesse ilma rendiagentuuri vahenduseta tööle asuda. Seda toetab ka De Cuyperi, De Witte'i ja Emmeriki uuring (2011, lk 106), mille järgi enamik renditööd tegevaid inimesi kasutab rendiagentuure hüppelauana, et sobivas kasutajaettevõttes tööd leida. Märkimisväärseid erinevusi selles küsimuses kahe uuritava ettevõtte vahel ei täheldatud. Samas ei ole kumbki uuritav ettevõtte huvitatud renditöötajate värbamisest ehk ei kasutata rendiagentuuri värbamisallikana (K. Mihkelsoo, suuline vestlus, 06.04.2018; G. Rahnel, suuline vestlus, 06.04.2018). Tuginedes Wheeleri ja Buckley uuringule (2001, lk 350) saab kasutajaettevõtte, kasutades Vroomi ootuste teooriat, panna renditöötaja rohkem pingutama olenevalt sellest, kas ta soovib või ei soovi kasutajaettevõttes alalist tööd.

Selleks tuleb siduda alalise töö saamise võimalus või soov pikka aega kasutajaettevõttes töötada tulemuse või pingutusega. Mõlemal juhul on renditöötaja motiiv tingitud olukorra tajutavast väärtusest ehk tema veendumusest, et pingutus viib tulemuseni ja tulemus soovitud tasuni. Esimesel juhul tuleb jätta endast hea mulje kasutajaettevõttele, teisel juhul rendiagentuurile. Head muljet jättes on lootus kasutajaettevõttes töötada alaliselt või pikka aega renditöötajana. (*Ibid.*, lk 350) Autori hinnangul on seega Scanfilil ja Ecobirchil võimalus töötajaid motiveerida, pakkudes neile kasutajaettevõttes stabiilset ja pikaajalist tööd.

Renditöötajate käest küsiti esmaste koolituste kestuse, sisu ja õppevormi kohta. Kokkuvõtlikult selgus uuringust, et koolituste sisu ja kasutajaettevõtte tegevuste nimetamisel lahknesid vastanute arvamused nii ettevõtete sees kui ka kahe kasutajaettevõtte vahel. Nii intervjuudes kui ka ankeetides juhiti tähelepanu sellele, et kuna infot on korraga palju, siis ei jää koolituste sisu meelde. See kinnitab Snelli (2006, lk 33) väidet, et esimese päeva pikad koolitused ei ole tõhusad ning nende asemel tuleb teha lühema kestusega ja mitmele päevale jagatud koolitusi. Renditöötajate vastused esimeste päevade koolituste sisu kohta on esitatud lisas 9. Kokkuvõtvalt võib esile tuua, et Scanfil korraldab rohkem tegevusi ning jagab oma uutele töötajatele ja renditöötajatele enam infot kui Ecobirch. Mõlemas ettevõttes vastas 100% renditöötajatest jaatavalt, et

neile tutvustatakse töökeskkonna ning töö-, tervise- ja turvaohutuse eeskirju ja reegleid ning neile jagatakse tööks vajalikud abivahendid. Seega tunnevad mõlemad kasutajaettevõtted muret töötajate ohutuse pärast ja teevad ennetavaid tegevusi, et renditöötajate tööõnnetusi vältida. Renditöötajate hinnangud koolituse kestusele on esitatud tabelis 12.

Tabel 12. Kasutajaettevõtte esmaste koolituste kestus

					Kokku
	Tööleasumise päeva jooksul <i>ca</i> 5 h	Tööleasumise päeva jooksul <i>ca</i> 1–3 h	Tööleasumise nädalal iga päev 1–3 h	Muu	
Ettevõtte Ecobirch	1	11	1	1	14
	7,1%	78,6%	7,1%	7,1%	100,0%
Scanfil	9	9	4	0	22
	40,9%	40,9%	18,2%	0,0%	100,0%
Kokku	10	20	5	1	36
	27,8%	55,6%	13,9%	2,8%	100,0%

Allikas: autori koostatud.

Tabelist 12 nähtub, et 79% Ecobirchi renditöötajatest hindas esmaste koolituste kestuseks esimesel päeval 1–3 h ning õppevormina nimetati juhendite iseseisvat lugemist ja otsese juhiga vestlemist. Ecobirchi planeerija D. Golubtsovi sõnul (suuline vestlus, 11.04.18) on tema ülesanne vestelda renditöötajaga pärast instruktsioonide lugemist ja juhtida tähelepanu tööohutuse põhipunktidele vene keeles. 41% Scanfili renditöötajate arvates oli koolituste kestus tööleasumise päeval 1–3 h. Teised renditöötajad, keda oli samuti 41%, vastasid, et esimese päeva koolituste kestus on *ca* 5 h. Neli renditöötajat kirjutasid, et neid koolitati esimese nädala jooksul iga päev *ca* 1–3 h. Viimast on võimalik seletada Scanfili mehaanikaosakonna omapäraga: S. Jaanoja sõnul (suuline vestlus, 12.04. 2018) teevad seal uute töötajate esmaseid koolitusi protsessispetsialistid. Scanfili renditöötajad nimetasid eri koolitusvormidena kõiki ankeedis pakutud vorme, nagu loeng, iseseisev materjalidega tutvumine, videoõpe ja vestlus otsese juhiga või grupis.

Infot kasutajaettevõtte ja pakutava ametikoha kohta saavad renditöötajad projektijuhilt enne kasutajaettevõttesse tööleasumist. Mõlemad kasutajaettevõtted kinnitasid, et Hansavestil ja projektijuhil on ülevaade ettevõttest, renditöötajatele pakutavatest ametikohtadest, töötingimustest ja tööajast. (K. Mihkelsoo, suuline vestlus, 06.04.2018; G. Rahnel, suuline vestlus, 06.04.2018) Renditöötajate sõnul aga ei jõua see info sageli nendeni. Kasutajaettevõtte kohta saadud info kokkuvõtteid on esitatud lisas 8. Renditöötajate kohanemisega seotud lisaküsimustest on tehtud kokkuvõtte tabelis 13.

Tabel 13. Renditöötajate vastused kohanemisega seotud küsimustele

Küsimus	Scanfil	%	Ecobirch	%
K14. Kas kasutajaettevõtte kaastöötajad aitasid kohaneda?	Jah	96	Jah	93
K15. Kas renditöötajad aitasid teil kohaneda?	Jah	91	Jah	86
K16. Kas kasutajaettevõtte otsene juht aitas kohaneda?	Jah	91	Jah	71
K25. Kas sa tunned, et kasutajaettevõtte teeb vahet tava- ja renditöötajal?	Ei	91	Ei	93
K17. Kas kultuuride erinevus raskendas kohanemist?	Ei	86	Ei	86
K18. Kas rendiagentuur küsis tagasisidet kohanemise kohta?	Jah	82	Ei	57
K21. Kas küsisid kasutajaettevõttelt tagasisidet oma töö kohta?	Jah	82	Jah	71
K26. Kas sa tunned, et oled kohanenud kasutajaettevõttes?	Jah	82	Jah	79
K20. Kas näitasid üles huvi kasutajaettevõtte kohta info hankimiseks?	Ei	68	Jah	71
K22. Kas küsisid kasutajaettevõttelt ametikohaga seotud koolitusi?	Ei	68	Ei	79
K19. Kas kasutajaettevõtte küsis tagasisidet kohanemise kohta?	Jah	64	Ei/Jah	43
K23. Kas kasutajaettevõtte ootas sinult kogemuste jagamist ja ettepanekute tegemist?	Ei	64	Ei	86

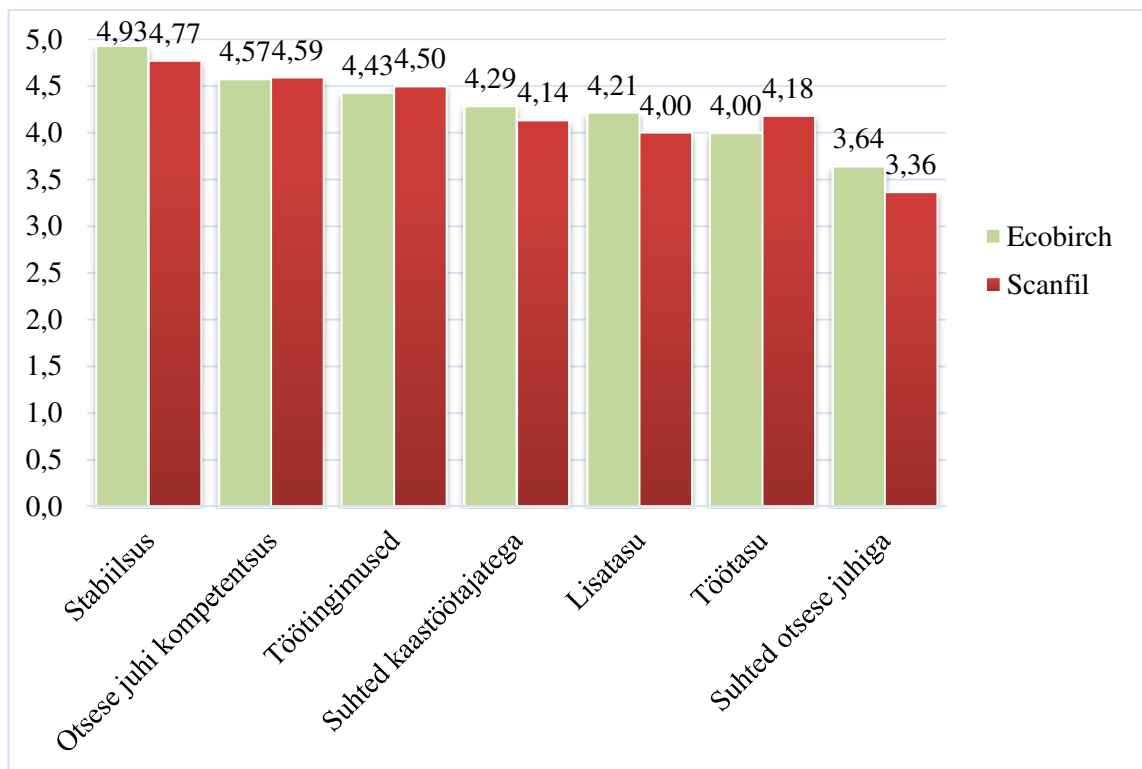
Allikas: autori koostatud.

Tabelis 13 esitatud küsimustele said renditöötajad vastata jaatavalt või eitavalt. Osa renditöötajatest ei olnud kõigile küsimustele vastanud. Lisas 7 esitatud sagedustabelites on puuduvad vastused märgitud kategooriasse *puudub*. Tabelis 13 on renditöötajad jagatud kasutajaettevõtete kaupa ja esitatud nende hinnangud kohanemisega seotud küsimustele.

Uuringust selgus, et enamik Scanfili ja Ecobirchi renditöötajatest arvasid, et kasutajaettevõtte tavatöötajad, teised renditöötajad ja otsene juht aitavad neil ettevõttega kohaneda. Ecobirchi renditöötajad pidasid otsese juhi abi kohanemisel mõnevõrra madalamaks kui Scanfili omad. Autori hinnangul võib seda seletada asjaoluga, et Scanfili juhtkond panustab võrreldes Ecobirchi juhtkonnaga rohkem juhtide juhtimiskompetentsuse suurendamisse. K. Mihkelsoo (suuline vestlus 6.04.2018) tõi esile, et kõik nende esmajuhid läbivad juhtide esmakoolitusi. Peale selle pakutakse tema sõnul juhtidele kord aastas koolitusi, mis suurendavad meeskondlikku juhtimiskompetentsust. 82% Scanfili ja ainult 43% Ecobirchi renditöötajatest tõi esile, et rendiagentuur küsis neilt kohanemise kohta tagasisidet. Kasutajaettevõtete huvi renditöötajatelt tagasiside küsimise vastu on veel väiksem. 64% Scanfili ja 43% Ecobirchi renditöötajatest märkis, et kasutajaettevõtte küsis neilt tagasisidet.

Kultuurierinevust ei peetud kohanemisel probleemiks. Intervjuudes ja ankeetides nimetati kohanemise probleemidena aga keelebarjääri ja selle mõju kohanemisele. Samas Scanfili renditöötajad kiitsid mehaanikaosakonda, kus töötajatele peetavad igapäevased koosolekud tõlgitakse vene keelde. Mõlema ettevõtte renditöötajad soovisid, et igapäevane info jõuaks nendeni vene keeles. Renditöötajad ei tunne, et Scanfilis või Ecobirchis suhtutakse neisse erinevalt kui tavatöötajatesse. Samas aga toodi esile, et vahet tehakse töö kvaliteedi põhjal. Kui tootlikkus on hea ja töö kvaliteet kõrge, siis suhtutakse töötajasse hästi. Eolases nõutakse tootmises juhtidelt vene ja inglise keele oskust. Kõik ettevõtte eeskirjad, reeglid ja juhised ning teadetetahvlitel jagatav info on kättesaadav eesti, vene ja inglise keeles. (K. Kangur, suuline vestlus, 18.04.2018) Autori hinnangul tuleb kasutajaettevõtetel kohaneda renditöötajate kasutamisega ja vajaduse korral muuta oma töökeskkonda.

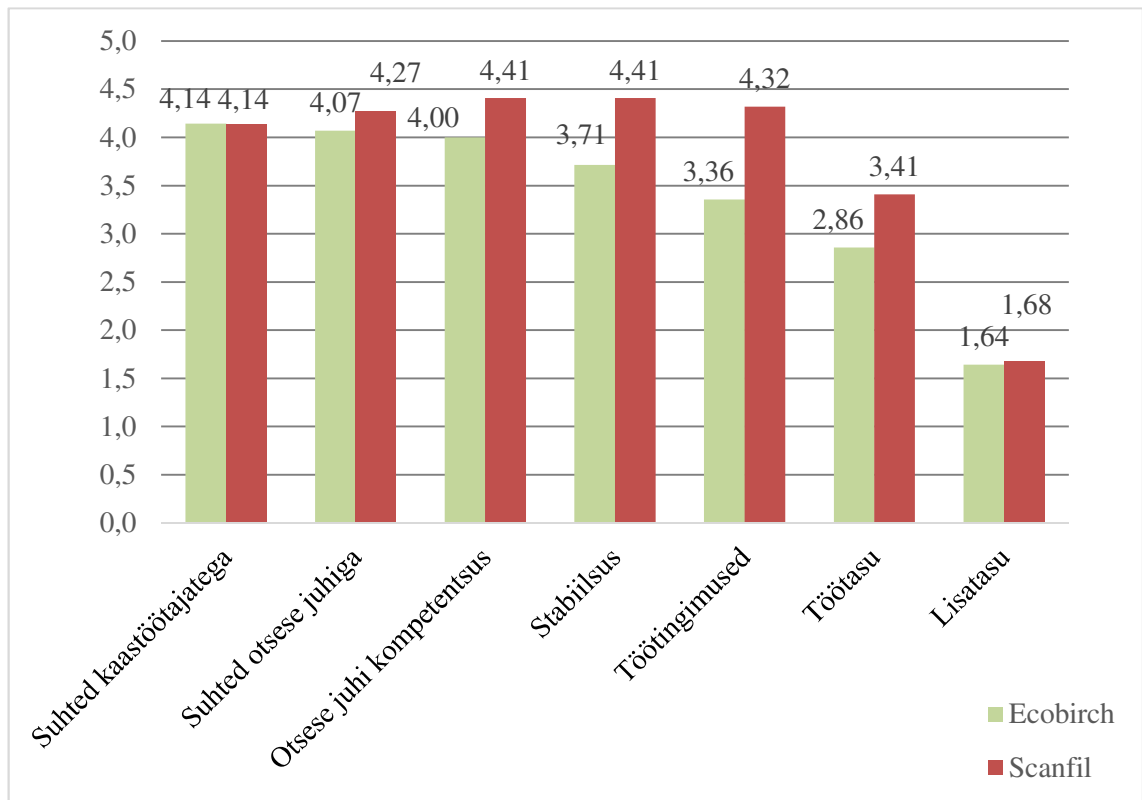
Ankeetküsitluse motivatsiooni käsitlevas osas küsiti renditöötajatelt hügieenitegurite tähtsuse ja nendega rahulolu kohta ning paluti motivatsiooniteguritest konstrueeritud väidetega nõustuda või mitte. Renditöötajate hinnangud motivatsiooniga seotud küsimustele on esitatud lisas 10. T-testide tulemused Scanfili ja Ecobirchi renditöötajate keskmise hinnangu olulisuse võrdlemiseks leiab lisast 11. Renditöötajate hügieenitegurite olulisus Likerti viiepalliskaalal on ettevõtete kaupa näha järgmisel lehekülje joonisel 5.



Joonis 5. Renditöötajate hügieenitegurite olulisus (autori koostatud)

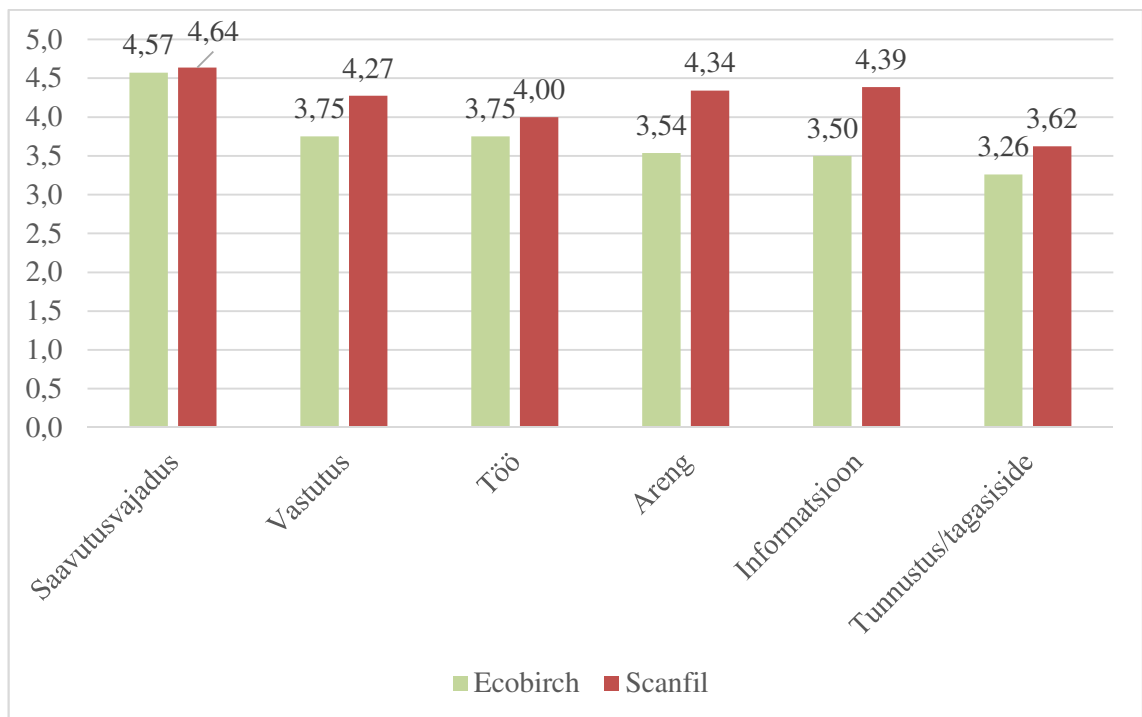
Hügieenitegureid pidasid renditöötajad oluliseks ja see kinnitab Herzbergi kahe teguri teooriat (Herzberg, 1987, lk 9; Tietjen & Myers, 1998, lk 226), kus primaarsete hügieenitegurite rahuldamist peetakse oluliseks, et töötajad ei tunneks ennast rahulolematutena. T-testi järgi ei tuvastatud Ecobirchi ja Scanfili renditöötajate hinnangute vahel olulisi erinevusi.

Renditöötajatel paluti hinnata rahulolu hügieeniteguritega. Kõige rohkem tundsid renditöötajad rahulolematust lisatasu (keskmine 1,67) ja töötasuga (keskmine 3,19). Rahulolematust lisatasuga ei ole üllatav, sest Scanfil ja Ecobirch seda renditöötajatele ei maksa. Tuginedes Herzbergi kahe teguri teooriale (*Ibid.*, lk 9; *Ibid.*, lk 226) ei saa töötajate rahulolu parandada enne, kui on kõrvaldatud rahulolematuse põhjused. T-testide tulemused näitasid, et Scanfili ja Ecobirchi renditöötajad hindavad töötasu, töötingimusi ja töökoha stabiilsust väga erinevalt. Scanfili renditöötajad on nende teguritega vähem rahulolematud kui Ecobirchi renditöötajad. Renditöötajate rahulolu hügieeniteguritega Likerti viiepalliskaalal on ettevõtete kaupa näha järgmise lehekülje joonisel 6.



Joonis 6. Renditöötajate rahulolu hügieeniteguritega (autori koostatud)

Renditöötajatel paluti motivatsioonitegurite uurimiseks konstrueeritud väiteid hinnata Likerti viieballiskaalal (1 – ei nõustu üldse, 5 – nõustun täielikult). Renditöötajate hinnang motivatsiooniteguritele Likerti viieballiskaalal on näha järgmise lehekülje joonisel 7.



Joonis 7. Renditöötajate hinnang motivatsiooniteguritele (autori koostatud)

Jooniselt 7 selgub, et Scanfili renditöötajate hinnangud motivatsiooniteguritele on Ecobirchi renditöötajate omadest kõrgemad. T-testidele tuginedes saab väita, et Scanfili renditöötajate hinnangud vastutusele, arengule ja informatsioonile on palju kõrgemad kui Ecobirchi renditöötajate omad. Scanfilis ja Ecobirchis tehtud intervjuude põhjal järeldab autor, et Scanfil annab renditöötajatele rohkem informatsiooni ettevõttes toimuva kohta, laseb neil võtta suurema vastutuse, pakkudes töökohti, kus saab end proovile panna, ja korraldab põhjalikumaid ametikohaga seotud koolitusi. Ecobirchi madalamad hinnangud võivad olla tingitud nende uute renditöötajate rohkusest, kes ei ole veel ettevõttega kohanenud ja tunnevad ennast ebakindlalt. Mõlemas ettevõttes on hinnangud tunnustusele ja tagasisidele teiste motivatsiooniteguritega võrreldes madalamad. Autori hinnangul kinnitasid intervjuude tulemused, et kasutajaettevõtte ei küsi renditöötajatelt tagasiside kohanemise ja töö kohta.

Motivatsioonitegurite mõju kõrval uuriti ka renditöötajate üldist motivatsiooni. Selle jaoks küsiti renditöötajatelt, kas kasutajaettevõtte, otsene juht ja kaastöötajad motiveerivad neid. Uuringust selgus, et Scanfili renditöötajad tunnevad ennast pigem motiveerituna (keskmine 4,0). Ecobirchi renditöötajad on Scanfili omadest vähem

motiveeritud (keskmine 3,41). Kui Ecobirchi renditöötajate hinnangul ei motiveeri kasutajaettevõtte neid piisavalt, siis Scanfili renditöötajate hinnangul ei motiveeri neid töö. T-testidele tuginedes saab väita, et Scanfili renditöötajate hinnangud kasutajaettevõtte-, kaastöötajate- ja otsese juhi poolsele motiveerimisele on märgatavalt paremad kui Ecobirchi renditöötajate omad. Autori hinnangul on Ecobirchi madalamad hinnangud tingitud sellest, et töö on füüsiliselt raske ja intensiivne. Seda tõid intervjuudes ja ankeetküsitluses esile ka Ecobirchi renditöötajad. Uued töötajad suunatakse kohe tavatöötajate kõrvale liinidele tööle. Kogenematu töötaja lisandumise tõttu kannatab liinide tulemuslikkus, millest sõltuvad tavatöötajate lisatasud. Kuna renditöötajatele ei maksta parema tulemuse eest lisatasu, on nad rahulolematud.

Veel sooviti teada, kas tulemustasusüsteem paneks renditöötajad lisatasu eest rohkem pingutama. Uuringu tulemuste analüüsimisel selgus, et tulemustasusüsteemi tasu tõesti julgustaks neid rohkem pingutama. Scanfili renditöötajate keskmine hinnang tulemustasusüsteemile Likerti viiepalliskaalal oli 3,82 ja Ecobirchi renditöötajatel 3,43. T-testi järgi ei tuvastatud Ecobirchi ja Scanfili renditöötajate hinnangute vahel olulisi erinevusi.

Uuringust selgus, et kasutajaettevõtted ei kasuta renditöötajate kohandamiseks kohandamisplaane, mis aitaksid neil tõhusalt kasutajaettevõttes kohaneda. Samal ajal on renditöötajad kohanemisega kasutajaettevõtetes pigem rahul. Nad tunnevad, et saavad kohanemisel piisavalt tuge kasutajaettevõttelt, kaastöötajatelt ja otseselt juhilt. Samas selgus, et kasutajaettevõtted ei küsi renditöötajatelt tagasisidet kohanemise ja töö kohta. Intervjuude ja ankeetküsitluse käigus tõid nad esile, et kõige enam tunnevad nad puudust Hansavesti projektijuhi toest ja abist. Samal ajal ei ole kasutajaettevõtted ise renditöötajate kasutamisega kohanenud. Töökeskond on valdavalt eestikeelne ja renditöötajatele määratud otsesed juhid ei oska alati vene keelt. Ka kasutajaettevõtte lisatasud ja hüved ei kehti renditöötajatele. Renditöötajate rahulolematust oli suurim lisatasuga sest kasutajaettevõtted ei laienda tavatöötajatele mõeldud tulemustasusüsteeme renditöötajatele.

2.3. Renditöötaja kohandamisplaan ning ettepanekud Scanfil OÜle ja Ecobirch ASile

Peatükis teeb autor järeldusi renditöötajate kohanemise, kasutamise ja motiveerimise kohta OÜs Scanfil ja ASis Ecobirch. Järelduste põhjal tehakse ettepanekuid uuringus osalenud ettevõtetele. Järelduste ja ettepanekute järgi koostatakse renditöötaja ja kasutajaettevõtte vastastikune kohandamisplaan.

Levinud teoreetilised lähtekohad uute töötajate kohandamisel keskenduvad eelkõige ettevõtte tavatöötajate kohandamisele. Samas tuleb võtta arvesse asjaolu, et uuritavad kasutajaettevõtted soovivad kasutada renditöötajaid pikka aega tavatöötajate kõrval. See toob kaasa vajaduse rakendada renditöötajate juhtimises senisest erinevaid personalijuhtimise tööriistu. Autor tugineb Bricksoni mudelile (Brickson, 2000, lk 92–94; Mitlacher, 2005, lk 382), mis eristab kolme vähemusrühmadele, sealhulgas renditöötajatele, mõeldud organisatsioonilise käitumise korraldust, ning teeb ettepaneku pöörata senisest enam tähelepanu renditöötajatele ja võtta kasutusele ratsionaalne organisatsioonilise käitumise korraldus. Selle korralduse järgi koheldakse renditöötajaid kasutajaettevõttes väärtuslike ettevõtte liikmetena, mille tulemusena kasvab nende pühendumus. Renditöötajad tuleb integreerida tavatöötajatega ja nende eriomaste probleemidega peab arvestama. (*Ibid.*, lk 92–94; *Ibid.*, lk 382)

Peamised tehtud uuringu järeldused ja ettepanekud on esitatud tabelis 14 lk 66 ja 15 lk 69. Järeldused põhinevad tehtud intervjuude kokkuvõtetel ja ankeetküsitluse analüüsi tulemustel. Järgmise lehekülje tabelis 14 on sõnastatud renditöötajate kohanemisega seotud peamised järeldused ja ettepanekud.

Tabel 14. Peamised kohanemisega seotud järeldused ja ettepanekud

Järeldus	Ettepanek
Kasutajaettevõtted ei kasuta renditöötajate kohandamiseks spetsiaalset kohandamisplaani	Võtta kasutusele kohandamisplaani (vt lisa 12), et renditöötajaid tõhusamalt ettevõttega kohandada
Renditöötajatele ei jagata enne tööleasumist infot kasutajaettevõtte, ametikoha ja töötaja pikkuse kohta	Koostada nimekiri informatsioonist, mida tuleb renditöötajatele enne tööleasumist anda, ja jagada seda rendiagentuuriga, ühendada eelinfo jagamine kohandamisplaaniga
Esmaste koolituste pikkus renditöötaja esimesel päeval 1–5 h	Jagada kohandamisplaani tegevused renditöötaja esimese töönädala peale 1–2 h enne või pärast tööpäeva
Kasutajaettevõtted ei kasuta sotsialiseerumisagentide ehk mentorite abi renditöötajate kohandamiseks	Koolitada ettevõttes spetsiaalsed töötajad, kes peale ametikohaga seotud koolituste jagavad uute tulijatega ka ettevõtte mitteametlikke reegleid, norme ja tavasid. Ühendada see kohandamisplaaniga
Kasutajaettevõtted ei jälgi renditöötaja kohanemist	Koostada kohanemise jälgimise plaan (koosolekud/vestlused/grupivestlused) ja ühendada kohanemise jälgimine kohandamisplaaniga
Kasutajaettevõtted ei küsi renditöötajatelt tagasisidet kohanemise kohta	Koostada kohanemise kohta tagasiside saamiseks küsimustik ja ühendada tagasiside küsimine kohandamisplaaniga
Renditöötajatele ei anta kasutajaettevõtte kontaktandmeid	Koostada ettevõtte olulisimatest kontaktandmetest nimekiri ja ühendada nende jagamine kohandamisplaaniga
Kasutajaettevõtted ei jaga tavatöötajatele piisavalt informatsiooni selle kohta, miks ja kui pikaks ajaks renditöötajad on tööle võetud	Lisada kuu/kvartali/aasta personalikoosolekute päevakorda renditöötajate kasutamise punkt, kus selgitatakse nende kasutamist ja tutvustatakse uusi ühinenud renditöötajaid
Rendiagentuuri kohandamisprogrammi ei ole tutvustatud kasutajaettevõtetele	Leppida kasutajaettevõtte ja rendiagentuuri vahel kokku töötuba, kus arutada Hansavesti kohandamisprogrammi ja kasutajaettevõtte osa selles
Hansavesti projektijuht ei toeta renditöötajaid kohanemisel ja ei abista probleemide tekkimisel	Hansavestil teha ettevõttesisene töötuba, et leida lahendus, kuidas tagada renditöötajate kohanemise perioodil ööpäevaringne tugi seitse päeva nädalas
Kasutajaettevõtte personaliosakond ei tegele renditöötajate probleemidega	Kasutajaettevõtte juhtkondadel arutada võimalust pakkuda renditöötajatele personaliosakonna töötajate abi ja toetust

Allikas: autori koostatud.

Kohandamisplaani on olulised, et uus töötaja kohaneks tõhusalt ettevõtte ja ametikohaga. Tõhus kohandamine ettevõttega tagab töötaja motivatsiooni jääda ettevõttesse ja tunda ennast selle osana. (Acevedo & Yancey, 2011, lk 349; Klein & Weaver, 2000, lk 48; Klein *et al* 2015, lk 263) Ettevõtetel, kes suudavad vähendada töötajate kohandamiseks kuluvat aega, on konkurentsieelis. Selliste ettevõtete uute

töötajate tootlikkus saavutatakse kiiremini, nad on kõrgema töömoraaliga ja suure tõenäosusega jäävad ettevõttesse pikemaks ajaks. (Hendricks & Louw-Potgieter, 2012, lk 2) Uuringust selgus, et kasutajaettevõtted ei kasuta renditöötajate sotsialiseerimiseks kohandamisplaani. Tuginedes eespool esile tõstetud teoreetilistele seisukohtadele, soovib autor võtta kasutusele renditöötajate kohandamisplaani (vt lisa 12).

Peale ettevõtte ametliku informatsiooni soovib D'aurizio (2007, lk 228) jagada sotsialiseerumisagentide ehk mentorite abil uutele tulijatele ka mitteametlikku informatsiooni ettevõttes toimuva kohta. Autori hinnangul on võimalik ettevõttel ühendada koolitaja ja mentori tegevus. Seega soovib töö autor valida koolitajateks ettevõttesse positiivselt suhtuvad ja kõrge töömoraaliga töötajad, keda koolitatakse pakkuma nii koolitaja kui ka sotsialiseerumisagendi väärtuslikku tuge uue tulija kohanemisel. Sotsialiseerumisagenti koolitades saab ettevõtte suunata ja julgustada koolitatavat jagama väärtuslikku infot ettevõtte kohta. Samuti soovib autor kasutajaettevõtetel julgustada tavatöötajaid renditöötajaid kohanemisel aitama. Kaastöötajalt saab uus tulija väärtuslikku infot selle kohta, kuidas asjad tegelikult ettevõttes käivad (Bauer, Morrison ja Callister, 1998, lk 167). Järgnevalt kirjeldatakse autori koostatud kohandamisplaani.

Tabelite 14 lk 66 ja 15 lk 69 ettepanekute põhjal koostati kasutajaettevõtetele renditöötajate kohandamisplaani. Kohandamisplaani on esitatud lisa 12. Kohandamisplaani koostamisel on järgitud D'aurizio, Hendricksi ja Louw-Potgieteri ning Antonacopoulou ja Gütteli teoreetilisi lähtekohti. Kohandamisplaani on koostatud, lähtudes D'aurizio (2007, lk 228) seisukohast, et kohandamisplaani peaks olema protsessipõhine.

Enne renditöötaja tööleasumist jagatakse rendiagentuuri kaudu renditöötajale eelinfot. Eelinfo jagamist soovitatakse Feldmani (1981, 310) sotsialiseerimise ehk kohandamise mudelis, mille põhjal ennetavas faasis tuleb uuele tulijale tekitada ettevõttest ja ametikohast võimalikult realistlik kuvand. On hea, kui eelinfos sisaldub kasutajaettevõtte ja ametikoha lühitutvustus, töögraafiku tutvustus, kontaktisiku nimi ja tema kontaktandmed, lisatasude ja muude renditöötajatele kehtivate hüvede tutvustus, esimese tööpäeva kuupäev, koht ja kellaaeg, sobiliku riietuse info, bussiliinide graafik ja lähim

peatus, parkimise ja toitlustamise info ning lähim kauplus ja bensiinijaam. (D'aurizio, 2007, lk 228–229) Autori hinnangul saab kasutajaettevõtte lisada juurde infot, mida ta soovib renditöötajale edastada.

Peale eelinfo edastamise on soovitatav vormistada kõik dokumendid, mida on võimalik ette valmistada (personaalne kohandamisplaan, sissepääsukaardid jne) (Wanous & Reichers, 2000, lk 435). Soovitatav on pakkuda uuele tulijale juurdepääsu ettevõtte e-keskkonnale, kus on võimalik tutvuda ettevõttes kehtivate eeskirjade ja reeglitega (Hendricks & Louw-Potgieter, 2012, lk 3). Autori hinnangul on e-keskkond hea võimalus ettevõttel ennast tööandjana tutvustada või töötajate edulugusid näidata.

Pärast renditöötaja tööleasumist tehtavad tegevused on hea jagada mitme päeva peale ja korraga ei ole soovitatav üle kolme tunni uuele tulijale infot jagada (Hendricks & Louw-Potgieter, 2012, lk 7; Snell, 2006, lk 34). Info jagamine peab toimuma kombineeritult, kasutades selleks eri õppemeetodeid, nagu videoõpe, grupivestlus, vestlus otsese juhiga, loeng visuaalsete selgitustega ja ringkäik (Derven, 2008, lk 51). Selline mitmeks osaks jagatud kombineeritud õpe hoiab koolitavate huvi ja nad omandavad infot paremini.

Kohanemise tulemuste hindamiseks on kohandamisplaani lisatud Antonacopoulou ja Gütteli (2010, lk 25) pakutud hindamiskriteeriumid, mille põhjal on võimalik hinnata töötajate kohanemise edukust. Autori hinnangul saab ettevõtte valida endale sobivad kriteeriumid, et renditöötajate kohanemise tulemuslikkust hinnata.

Rendiagentuuris Hansavest on renditöötajatele välja töötatud spetsiaalne kohandamisprotsess, mille üks osaline on kasutajaettevõtte. Uuringu tulemuste põhjal selgus, et Hansavesti esindaja ei ole kehtivat renditöötajate kohandamisprotsessi uuritavatele kasutajaettevõtetele tutvustanud. Seega teeb töö autor ettepaneku korraldada kasutajaettevõtte ja rendiagentuuri töötuba, mille käigus Hansavest tutvustab kehtivat kohandamisprotsessi ja kasutajaettevõtte osalust selles ning kus arutatakse võimalikku koostööd protsessi rakendamisel.

Uuringust selgus, et renditöötajad ei saa piisavalt tuge rendiagentuuri projektijuhilt. Projektijuht ei ole kättesaadav ja renditöötajad peavad probleemide tekkimisel nendele ise lahendused leidma. Autor soovib teha ettevõtte sisene töötuba, mille käigus

vaadatakse üle projektijuhi tegevus ja koormus. Järgnevalt on esitatud tabelis 15 renditöötajate kasutamise ja motiveerimisega seotud peamised järeldused ja ettepanekud.

Tabel 15. Peamised renditöötajate kasutamise ja motiveerimisega seotud järeldused ja ettepanekud

Järeldus	Ettepanek
Kasutajaettevõtte infostendidel on informatsioon eesti keeles või tõlgitud ainult osaliselt vene keelde	Pakkuda infostendidel kogu infot eesti, vene ja inglise keeles
Töötasude ebavõrdsus tava- ja renditöötajate vahel	Leppida kokku kasutajaettevõtte ja rendiagentuuri töötuba, et arutada võimalust töötasude ühtlustamiseks ja saavutada töötasude võrdsus
Kasutajaettevõtte lisatasud ja muud hüved ei kehti renditöötajatele	Kasutajaettevõtte juhtkondadel arutada võimalust kehtestada ka pikaajalistele renditöötajatele ettevõttes kehtivad lisatasusüsteemid ja muud hüved
Renditöötajatele ei tutvustata kasutajaettevõtte vabu töökohti või on töökuulutused infostendil eesti keeles	Pakkuda infostendidel töökuulutusi eesti, vene ja inglise keeles
Tootmise liinijuhid ja meistrid ei oska vene keelt	Pakkuda liinijuhtidele ja meistritele vene keele kursuseid
Renditöötajaid ei kaasata kasutajaettevõtete ühisüritustesse	Kaasata renditöötajad kasutajaettevõtte ühisüritustesse
Renditöötajad ei osale kasutajaettevõtte töötajate uuringutes	Kaasata renditöötajad kasutajaettevõtte uuringutesse või pakkuda neile võimalust osaleda eraldi uuringus
Renditöötajad tunnevad rahulolematust lisatase puudumise ja palga pärast	Vähendada renditöötajate rahulolematust, kehtestades neile tavatöötajate lisatasusüsteemid ja muud hüved. Teha rendiagentuuriga kokkulepe ühtlustada sama ametikohaga tava- ja renditöötajate palku
Renditöötajad ei saa piisavalt tunnustust	Tunnustada renditöötajaid eesmärkide saavutamise ja hea töö eest
Renditöötajad ei tee parandusettepanekuid	Julgustada renditöötajaid ettepanekuid tegema
Renditöötajatel on tervisekontroll tegemata	Leppida kokku kasutajaettevõtte ja rendiagentuuri töötuba, et arutada renditöötajate tervisekontrolli ja otsustada, kes vastutab ja tasub tervisekontrolli eest
Ettevõtted ei kasuta rendiagentuure värbamiskanalitena	Leppida kokku kasutajaettevõtte ja rendiagentuuri töötuba, et arutada, kas ja millistel tingimustel võiks kasutajaettevõtte rendiagentuuri värbamiskanalina kasutada

Allikas: autori koostatud.

Suurimat rahulolematust näitasid renditöötajad uuringus üles lisatase pärast. Uuringust selgus, et renditöötajatele ei kehti tavatöötajate lisatasud ja muud kompensatsioonid.

Lähtudes Herzbergi kahe teguri teooriast (Herzberg, 1987, lk 9; Tietjen & Myers, 1998, lk 226) saab hügieenitegurite parandamisega vähendada renditöötajate rahulolematust. Töö autor soovib kasutajaettevõtete juhtkondadel arutada võimalust pakkuda tavatöötajate lisatasusid ja kompensatsioone täielikult või osaliselt ka renditöötajatele. Herzbergi kahe teguri teooriast lähtuvalt (*Ibid.*, lk 9) on töötajate motiveerimise eelduseks, et vähendatakse nende rahulolematust primaarsete hügieenitegurite pärast. Euroopa Parlamendi ja Nõukogu direktiivi 2008/104/EÜ nõude (RAKE Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuringute keskus, 2014, lk 29–38) järgi ei tohi sama ametikohaga tava- ja renditöötajatele kohaldada eri palgatingimusi. Seega soovib töö autor korraldada kasutajaettevõtte ja rendiagentuuri töötoa, kus lepatakse kokku tava- ja renditöötajate palkade ühtlustamises.

Uuringust selgus, et renditöötajaid ei tunnustata hea töö eest. Töö autor soovib kasutajaettevõtetel renditöötajaid hea töö ja eesmärkide täitmise eest tunnustada ning anda neile tagasisidet nende töö kohta. Lisaks soovib töö autor, lähtudes Herzbergi kahe teguri teooriast, pakkuda renditöötajatele töö kohta informatsiooni, suuremat vastutust, keerulisemaid tööülesandeid ja võimalust areneda. Herzbergi kahe teguri teooria (Herzberg, 1987, lk 9; Tietjen & Myers, 1998, lk 226) järgi on need motivatsioonitegurid, mida parandades kasvab töötaja motivatsioon.

Veel tuleb ettevõtetel rääkida võimalusest kasutada rendiagentuuri kui värbamisallikat ja leppida kokku, millistel tingimustel on renditöötajal võimalik kasutajaettevõttesse alaliselt tööle asuda. Uuringust selgus, et kasutajaettevõtted ei ole huvitatud renditöötajate palkamisest. Samal ajal tahavad aga renditöötajad asuda kasutajaettevõttesse otse tööle. Euroopa Parlamendi ja Nõukogu direktiivi 2008/104/EÜ (*Ibid.*, lk 29–38) nõude järgi tuleb renditöötajale pakkuda tema oskuste ja teadmistega sobivaid vakantseid ametikohti. Seega peab renditöötajale jääma võimalus kasutajaettevõttesse kandideerida ning rendiagentuur ja kasutajaettevõtte peavad olema teadlikud, mida sel juhul teha ja kuidas käituda.

Töö autor soovib kasutajaettevõtetel renditöötajate juhtimisel lähtuda sotsiaalse vahetuse teooria põhimõttest: et saada kasu renditöötajate lojaalsest ja produktiivsest käitumisest, tuleb neid kohelda hästi. Samuti vähendab renditöötajate hea kohtlemine

riski nende mitteproduktiivseks käitumiseks. (José Chambel & Castanheira, 2012, lk 2010; De Cuyper *et al.*, 2011, lk 109) J. Sirg ja K. Rähn (suuline vestlus, 05.04.2018; suuline vestlus, 13.04.18) rõhutavad, et renditöötajad on rahul nendes kasutajaettevõtetes, kus neisse suhtutakse võimalikult sõbralikult ja tavatöötajatega võrdselt.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et on tähtis kohelda pikaajalisi renditöötajaid hästi ja tavatöötajatega võrdväärselt, seejuures arvestades ka renditöötajate eripäraste probleemidega. Soovitatav on renditöötajad ettevõttega kohandada, kasutades selleks kohandamisplaani. Ettevõtted peavad kohanema renditöötajate kasutamisega ja vajaduse korral muutma töökeskkonda. Renditöötajate rahulolematuse vähendamiseks on soovitatav ühtlustada nende palgad tavatöötajate omadega ning kehtestada tavatöötajate lisatasud ja muud hüved ka renditöötajatele. Renditöötajate motiveerimiseks tuleb pakkuda neile ametikohti, kus saab end proovile panna; koolitusi enesearendamiseks ning tunnustust ja tagasiside tehtud töö eest. Samuti tuleb jagada ettevõtte ja ametikoha kohta informatsiooni.

KOKKUVÕTE

OÜ Scanfil ja AS Ecobirch kasutavad renditöötajaid püsiva tööjõupuuduse tõttu. Mõlemad ettevõtted on huvitatud, et renditöötajad jääksid nende juurde tööle võimalikult pikaks ajaks. Selleks, et renditöötajad sooviksid kasutajaettevõttes pikka aega töötada, on oluline nende efektiivne kohandamine kasutajaettevõttega. Sotsialiseerumine vähendab renditöötaja ebakindlust ning aitab ettevõtte ja selle tavadega samastuda. Seega on tegemist mõlemale kasuliku lahendusega, sest ühelt poolt aitab kohandamine vähendada ebavõrdsust rendi- ja tavatöötajate vahel ning teiselt poolt saab kasutajaettevõtte kasu renditöötaja suuremast pühendumisest ja soovist kasutajaettevõttes kauem töötada.

Autor uuris kahe tootmisettevõtte OÜ Scanfili ja AS Ecobirchi näitel renditöötajate ja kasutajaettevõtete vastastikust kohandamist ning renditöötajate rahulolu ja motiveerimise spetsiifikat. Töö eesmärk oli Pärnumaa tootmisettevõtetele OÜle Scanfil ja ASile Ecobirch välja töötada renditöötaja ja ettevõtte vastastikune kohandamisplaan ning teha seonduvaid ettepanekuid. Autori hinnangul on töö eesmärk, uurimisülesanded ja uurimisküsimused täielikult täidetud.

Teoreetilises osas selgus, et renditööd iseloomustab kolmepoolne suhe. Rendiagentuur sõlmib töölepingu töötajaga, kes asub ajutiselt kasutajaettevõttesse tööle ja järgib sealset juhendamist. Seejärel sõlmivad rendiagentuur ja kasutajaettevõtte teenuslepingu, mis nende koostööd reguleerib. Renditöötajate kasutamine tavatöötajate kõrval on ettevõtte strateegiline otsus, et tulla toime majandustõusude ja -mõõnadega. Kui tavatöötajad on üldjuhul ettevõttele lojaalsed, siis renditöötajad tunnevad ennast ebakindlalt ja ei näe seega vajadust ettevõttele pühenduda. Kuna organisatsiooniline pühendumine on eeltingimus selleks, et töötaja töötaks tulemuslikult, siis on renditöötajate tootlikkus tavatöötajatest üldjuhul väiksem. Seega tekib vajadus renditöötajaid ettevõttega kohandada.

Kohandamise eesmärk on töö ja ülesannetega seotud informatsiooni edasiandmine uuele ettevõtte liikmele. Ettevõtte vaatenurgast aitab sotsialiseerumine uut töötajat ergutada, et ta õpiks tundma ettevõtte süsteemi, reegleid, tingimusi ja kaastöötajaid. Ettevõtted, mis suudavad vähendada töötajate kohandamiseks kuluvat aega, omavad konkurentsieelist.

Seega on oluline pakkuda uuele tulijale tuge, kasutades kohandamisplaani. Kohandamisplaani on tähtis kohtumise etapi alguses, sest selles sisalduv info ja tegevused vähendavad uue töötaja ebakindlust ja ärevust.

Enamik tootmisettevõtetest maksab tootmistööliste tootlikkuse suurendamiseks meeskondliku ja/või personaalse pingutuse/tulemuse eest boonust (*pay for performance*). See tähendab, et tähtis on tulemus ja täitma peab eesmärgid, sest sellega kaasneb tasu. Herzbergi kahe teguri teooria põhjal on tasu hügieenitegur ehk väline motivaator ja see ei suurenda töötaja tööga rahulolu, vaid vähendab tööga rahulolematust. Samas võib tasu kui väline motivatsioonitegur muunduda ka sisemiseks motivatsiooniteguriks. Tasu, mida saadakse ettevõtte ja indiviidi ühise eesmärgi täitmise eest, on töötajale julgustav ning suurendab tema enesekindlust ja parandab enesehinnangut.

Teises, empiirilises osas tegi autor Pärnumaa tootmisettevõtetes OÜs Scanfil ja ASis Ecobirch renditöötajate rakendamise uuringu. Töö autor kasutas kombineeritud uurimismeetodit. Kvalitatiivse meetodina kasutati poolstruktureeritud intervjuusid ja kvantitatiivse meetodina ankeetküsitlust. Autor valis renditöötajate rahulolu ja motiveerimise uurimiseks Herzbergi kahe teguri teooria, kuna see on üks ajakohasemaid motivatsiooniteooriaid, mida on palju kasutatud ja uuritud. Peale selle pakub Herzbergi kahe teguri teooria võimaluse uurida renditöötajate rahulolu detailsemalt, kuna sisaldab rohkem tegureid kui näiteks Vroomi ootuse teooria, Maslowi vajaduste teooria, sotsiaalne õppimisteooria, õigluse teooria, ERG teooria ja tööomaduste teooria.

Uuringust selgus, et uuritavad kasutajaettevõtted ei kasuta renditöötajate kohandamiseks kohandamisplaane. Renditöötajate kohandamisel ettevõttega soovib töö autor kasutada protsessipõhist kohandamisplaani, mis tagab, et ettevõttel oleks tagasiside kohandamisplaani sisu ja ressursside piisavuse kohta. Tagasiside võimaldab protsessi pidevalt parandada. Eesmärk on töötajatele enne tööetulekut anda ettevõttest võimalikult realistlik pilt, et vähendada ebakindlust ja ärevust kohtumise etapis ehk tööleasumise järel.

Uuringust selgus, et kasutajaettevõtted ei kohanda end teadlikult renditöötajatega. Töökeskond on valdavalt eestikeelne ja renditöötajatele määratud otsesed juhid ei oska

alati vene ja inglise keelt. Autor soovib pakkuda infostendidel materjale eesti, vene ja inglise keeles. Esmajuhtidele soovib autor pakkuda vene keele kursuseid, et vähendada suhtlust takistavat keelebarjääri.

Suurimat rahulolematust näitasid renditöötajad uuringus üles lisatasu ja palga pärast. Selle põhjus on, et renditöötajatele ei kehti kasutajaettevõtte tavatöötajate lisatasusüsteemid ja muud hüved. Uuringust selgus, et rendi- ja tavatöötajate sama töö eest saadav tasu erineb. Töö autor tegi kasutajaettevõtetele ettepaneku kehtestada renditöötajatele täielikult või osaliselt tavatöötajate lisatasusüsteemid ja muud hüved. Selle tagajärjel väheneb töötajate rahulolematuse. Renditöötajate rahulolu suurendamise eeldus on, et väheneks rahulolematuse palga ja lisatasudega. Alles seejärel saab kasutajaettevõtte töötaja rahulolu kasvatada. Ettevõtte saab rahulolu suurendamiseks kasutada motivatsioonitegureid, nagu tunnustus, tagasiside tööle, proovilepanev töö, informatsiooni kättesaadavus, vastutus ja võimalus osaleda lisakoolitustel. Motivatsioonitegurite võimaldamine renditöötajatele suurendab nende tööga rahulolu ja motivatsiooni.

Uuringust selgus, et rendiagentuuril on kasutusel renditöötajate kohandamise protsess. Üllatuslikult nähtus uuringust, et kasutajaettevõtjad ei olnud rendiagentuuri renditöötajate kohandamise protsessist varem kuulnud ja ei olnud seega enda osast protsessis teadlikud. Veel selgus uuringus, et renditöötajad ei ole rahul rendiagentuuri projektijuhiga: tuntakse puudust projektijuhi toest ja abist. Töö autor soovib rendiagentuuril projektijuhi koormust arutada ja võtta kasutusele abinõud, et pakkuda renditöötajatele vajalikku tuge Eestis ja kasutajaettevõtetes kohanemiseks. Töö autor tegi ettepaneku ka kasutajaettevõtetele, soovitades renditöötajatele senisest enam tuge pakkuda, et nad tunneksid, et ettevõtte huvitub nende probleemidest ja toetab neid nende lahendamisel.

Tänapäeva tööjõupuuduse tõttu on tähtis, et tööandjad pööraksid enam tähelepanu renditöötajate heaolule. Autor soovib edaspidi põhjalikumalt uurida renditöötajate rahulolu ning motiveerimise praktikat ja võimalusi kasutajaettevõtetes. Renditöötajate tööga rahulolust sõltub, kas nad jäävad kasutajaettevõttesse tööle või mitte.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Acevedo, J. M., & Yancey, G. B. (2011). Assessing new employee orientation programs. *Journal of Workplace Learning*, 23(5), 349–354. <https://doi.org/10.1108/13665621111141939>
2. Antonacopoulou, E. P., & Güttel, W. H. (2010). Staff induction practices and organizational socialization: A review and extension of the debate. *Society and Business Review*, 5(1), 22–47. <https://doi.org/10.1108/17465681011017246>
3. Augustsson, G. (2014). Temporary and regular workers fulfill their tasks side-by-side, but in different learning conditions. *Journal of Workplace Learning*, 26(2), 79–90. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2013-0037>
4. Bauer, T., Morrison, E., & Callister, R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149–214.
5. Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
6. Bayo-Moriones, A., & Huerta-Arribas, E. (2002). Organisational incentive plans in Spanish manufacturing industry. *Personnel Review*, 31(2), 128–142. <https://doi.org/10.1108/00483480210416838>
7. Benzinger, D. (2016). Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce. *Personnel Review*, 45(4), 743–763. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2014-0131>

8. Biggs, D., & Swailes, S. (2006). Relations, commitment and satisfaction in agency workers and permanent workers. *Employee Relations*, 28(2), 130–143. <https://doi.org/10.1108/01425450610639365>
9. Burgess, J., & Connell, J. (2006). Temporary work and human resources management: issues, challenges and responses. *Personnel Review*, 35(2), 129–140. <https://doi.org/10.1108/00483480610645786>
10. Carey, M. L., & Hazelbaker, K. L. (1986). Employment growth in the temporary help industry. *Monthly Labor Review*, 109(4), 37–44.
11. Champoux, J. E. (2016). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. Routledge.
12. Chao, G. T., OLeary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational_Socialization_Its_Content_and_Conse.pdf. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743.
13. D’aurizio, P. (2007). Onboarding: Delivering on the promise. *Nursing Economics*, 25(4), 228.
14. De Cuyper, N., de Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 25–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00221.x>
15. De Cuyper, N., De Witte, H., & Van Emmerik, H. (2011). Temporary employment: Costs and benefits for (the careers of) employees and organizations. *Career Development International*, 16(2), 104–113. <https://doi.org/10.1108/13620431111115587>
16. de Graaf-Zijl, M., & Berkhout, E. E. (2007). Temporary agency work and the business cycle. *International Journal of Manpower*, 28(7), 539–556. <https://doi.org/10.1108/01437720710830043>

17. Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *The Academy of Management Review*, 6(2), 309. <https://doi.org/10.2307/257888>
18. Håkansson, K., & Isidorsson, T. (2012). Work Organizational Outcomes of the Use of Temporary Agency Workers. *Organization Studies*, 33(4), 487–505. <https://doi.org/10.1177/0170840612443456>
19. Håkansson, K., & Isidorsson, T. (2016). Between two stools: occupational injuries and risk factors for temporary agency workers. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(3), 340–359. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2015-0038>
20. Hendricks, K., & Louw-Potgieter, J. (2012). A theory evaluation of an induction programme. *SA Journal of Human Resource Management*, 10, 9. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v10i3.421>
21. Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 5–16. Salvestatud <https://pdfs.semanticscholar.org/ca2a/a2ae02ac5b738b55b12b7324fac59571b1c1.pdf>
22. Hodgkinson, G. P., & Ford, J. K. (2007). *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2007*. John Wiley & Sons.
23. James Arrowsmith. (2006). *Temporary agency work in an enlarged European Union*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
24. José Chambel, M., & Castanheira, F. (2012). Training of temporary workers and the social exchange process. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 191–209. <https://doi.org/10.1108/02683941211199563>
25. José Chambel, M., & Sobral, F. (2011). Training is an investment with return in temporary workers: A social exchange perspective. *Career Development International*, 16(2), 161–177. <https://doi.org/10.1108/13620431111115613>

26. Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341–365. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.341>
27. Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
28. Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The Effectiveness of an Organizational-Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47–66. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x>
29. Koene, B. A. S., Galais, N., & Garsten, C. (2014). *Management and Organization of Temporary Agency Work*. Routledge.
30. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.2307/259035>
31. Li, X., Liu, X., & Shi, B. (2012). “Insiders” or “outsiders”? Adoption, staffing pattern, and HR configuration of temporary agency workers in the Chinese context. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 3(1), 33–48. <https://doi.org/10.1108/20408001211220557>
32. Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg’s Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890–899. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003>
33. Nekoranec, J., & Nagyová, L. (2014). Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management. *Land Forces Academy Review*, 19(1), 114.

34. Perrot, S., Bauer, T. N., & Roussel, P. (2012). Organizational socialization tactics: Determining the relative impact of context, content, and social tactics. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 21–35.
35. Praakli, K. (2009). Intervjuu keeleandmete kogumise meetodina. *Eesti Rakenduslingvistika Ühingu aastaraamat. Estonian Papers in Applied Linguistics*, 5, 209–223. <https://doi.org/10.5128/ERYa5.14>
36. RAKE Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuringute keskus. (2014). Töötätingimused renditööl, 99.
37. Saks, A., & A. Gruman, J. (2014). Making organizations more effective through organizational socialization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(3), 261–280. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2014-0036>
38. Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32–35. <https://doi.org/10.1108/14754390680000925>
39. Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(2), 161–179. <https://doi.org/10.1108/11766091111137564>
40. Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226–231. <https://doi.org/10.1108/00251749810211027>
41. Toms, S., & Biggs, D. (2014). The psychological impact of agency worker utilisation. *Employee Relations*, 36(6), 622–641. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2013-0058>
42. Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization.

43. Viitala, R., & Kantola, J. (2016). Temporary agency workers shake a work community: a social capital perspective. *Employee Relations*, 38(2), 147–162. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2015-0012>
44. Wheeler, A. R., & Buckley, M. R. (2001). Examining the motivation process of temporary employees: A holistic model and research framework. *Journal of Managerial Psychology*, 16(5), 339–354. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005525>

Lisa 1. Küsimustik renditöötajate ankeetküsitluseks

Renditöötajate rakendamise uuring

Küsimustiku eesmärk on analüüsida renditöötajate rakendamist ja kohanemist kasutajaettevõttes. Täiendavalt uuritakse, et mis mõjutab renditöötajate motivatsiooni. Teie andmeid käsitletakse konfidentsiaalselt uurimises püstitatud eesmärkide täitmiseks. Küsimustiku täitmiseks kuluv aeg orienteeruvalt 30 minutit

Ankeedis kasutatavad mõisted:

Rendiagentuur – ettevõtte, kes peab arvestust töötatud aja üle ja maksab töötasu.

Kasutajaettevõtte – ettevõtte kelle juurde oled tööle suunatud.

Kohanemine – ettevõtte ja ametikohaga harjumine.

Kohandamisplaan – ettevõtete poolsed esmased koolitused ja tegevused, et töötaja kiiremini ettevõtte ja ametikohaga harjuks.

Demograafilised näitajad:

1. Sugu (vali 1 ja märgi „X“ sobivale väljale): Naine ____ Mees ____
2. Rahvus: _____
3. Vanus: _____
4. Staaž rendiagentuuris (kuudes ja aastates, nt. 2a 3k):

5. Staaž kasutajaettevõttes (kuudes ja aastates, nt. 2a 3k):

6. Mis põhjusel renditöötaja (vali 1 peamine ja märgi „X“ sobivale väljale):
Kodukohas ei ole tööd ____
Kodukohas on tööd aga palk on madalam ____
Võimalus enesearendamiseks ____
Muu (kirjelda põhjus) _____
7. Kas eesmärk on saada tööd kasutajaettevõttes (vali 1 ja märgi „X“ sobivale väljale):
Jah ____ Ei ____

Kohandamisplaani täitmine
kasutajaettevõttes:

Lisa 1 järg

8. Millist informatsiooni saite tööle asumisel **rendiagentuurilt** kasutajaettevõtte kohta (palun kirjelda)?

9. Millist informatsiooni saite tööle asumisel **rendiagentuurilt** kasutajaettevõtte pakutud **ametikoha** kohta (palun kirjelda)?

10. Kas **kasutajaettevõtte** jagas teile **ennem tööle asumist** loetletud infot all (märgi „X“ sobivale väljale):

Info	Jah	Ei
esimaste koolituste alguse kuupäev, kellaaeg ja koht		
sõidujuhised		
bussigraafikud		
parkimise info		
vajaliku riietuse kirjeldus		
toitlustamise võimalused		
töötasu ja muud hüved		
kasutajaettevõtte poolne kontaktisik		

11. Kas **kasutajaettevõtte** teostas teie **tööle asudes** loetletud tegevused all (märgi „X“ sobivale väljale):

Tegevus	Jah	Ei
ettevõtte tutvustamine		
ametikoha tutvustamine		
eesmärkide (mille jaoks on töötaja tööle võetud) tutvustamine		
töökeskkonna, tööohutuse, terviseohutuse ja turvaohutuse poliitikate ja reeglite tutvustamine		
IT kasutamise juhendite ja reeglite tutvustamine		
tööks vajalike abivahendite jagamine		
otsese juhi tutvustamine		
otsese juhi kontaktinfo jagamine		
kaastöötajatele tutvustamine		
tootmisruumide tutvustamine		
riietusruumi tutvustamine		
puhkeruumide tutvustamine		
osakonna koosolekul tutvustamine		
ettevõttega seotud sotsiaalsõrgustike tutvustamine		
tugiisiku ehk mentori määramine		
koolitaja määramine		

Lisa 1 järg

12. Kui pika perioodi jooksul toimusid esmased koolitused **kasutajaettevõttes** (vali 1 ja märgi „X“ sobivale väljale)?

Tööle asumise päeva jooksul ca 5h _____

Tööle asumise päeva jooksul mõned (1-3h) tunnid _____

Tööle asumise nädalal iga päev mõned tunnid (1-3h) _____

Muu (kirjelda): _____

13. Millises õppevormis toimusid esmased koolitamised (vali 1 või mitu ja märgi „X“ sobivatele väljadele)?

Videoõpe _____

Loeng _____

Grupi vestlus _____

Vestlus otsese juhiga _____

14. Kas te tundsite esimestel nädalatel, et **kasutajaettevõtte** kaastöötajad aitavad teil ettevõttega kohaneda?

Jah _____ Ei _____

15. Kas te tundsite esimestel nädalatel, et teised **renditöötajad** aitavad teil ettevõttega kohaneda?

Jah _____ Ei _____

16. Kas te tundsite esimestel nädalatel, et teie **kasutajaettevõtte** poolne otsene juht aitab teil ettevõttega kohaneda?

Jah _____ Ei _____

17. Kas te tundsite, et kultuuride erinevus raskendab **kasutajaettevõttesse** kohanemist (too näiteid)?

Jah _____ Ei _____

18. Kas **rendiagentuur** küsis teie käest, mõne aja möödudes tööle asumisest, tagasisidet kohanemise kohta?

Jah _____ Ei _____

19. Kas **kasutajaettevõtte töötaja** kutsus teid vestlusele mõne aja pärast peale tööle asumist, et selgitada välja kohanemise ajal tekkinud probleemid?

Jah _____ Ei _____

20. Kas sa näitasid ise kohanemise ajal huvi üles ja uurisid **kasutajaettevõtte** ja seal toimuva kohta lisainfot? Juhul kui vastad jah siis palun kirjelda, et mis infot ja kellelt sa uurisid ning kas said vajalikku teavet.

Jah _____ Ei _____

Lisa 1 järg

21. Kas sa näitasid ise kohanemise ajal huvi üles ja küsisid **kasutajaettevõttelt** tagasisidet enda tehtud töö kohta?
Jah ____ Ei ____
22. Kas sa näitasid ise kohanemise ajal huvi üles ja küsisid **kasutajaettevõttelt** ametikohaga seotud koolitusi? Kui vastasid jah siis palun kirjelda, et milliseid koolitusi sa küsisid ja kuidas vastati.
Jah ____ Ei ____
-
-

23. Kas **kasutajaettevõtte** ootas sinult, et jagaksid oma varasemaid kogemusi ja teeksid ettepanekuid ametikohale, kus töötad?
Jah ____ Ei ____
24. Too välja peamised probleemid, mis tekkisid **kasutajaettevõttes** kohanemise käigus:
-
-

25. Kas sa tunnend, et **kasutajaettevõttes** tehakse vahet renditöötaja ja tavatöötaja vahel? Kui jah siis palun kirjelda.
Jah ____ Ei ____
-

26. Kas sa tunnend, et oled kohanenud **kasutajaettevõttega**?
Jah ____ Ei ____
27. Kuidas saaks **kasutajaettevõtte** aidata sul paremini ettevõttesse kohaneda (kirjelda)?
-
-

Herzberg motivatsioon

Vali sobivaim väide ja märgista ringiga

	Kohe üldse ei ole oluline	Pigem ei ole oluline	Neutraalne	Pigem oluline	Väga oluline
28. Kui oluline on sulle hea töö tegemiseks töötasu?	1	2	3	4	5
29. Kui oluline on sulle hea töö tegemiseks lisatasu (boonus)?	1	2	3	4	5
30. Kui olulised on sulle head töötingimused?	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

	Kohe üldse ei ole oluline	Pigem ei ole oluline	Neutraalne	Pigem oluline	Väga oluline
31. Kui oluline on sulle kindlustunne töökohal (töökoha stabiilsus)?	1	2	3	4	5
32. Kui oluline on sinu jaoks otsese juhi kompetents?	1	2	3	4	5
33. Kui oluline on sinu jaoks sõbralikud suhted otsese juhiga?	1	2	3	4	5
34. Kui olulised on sinu jaoks sõbralikud suhted kaastöötajatega?	1	2	3	4	5

	Ei ole üldse rahul	Ei ole rahul	Nii ja naa	Rahul	Väga rahul
35. Kas sa oled rahul töötasuga?	1	2	3	4	5
36. Kas sa oled rahul lisatasuga?	1	2	3	4	5
37. Kas sa oled rahul töötingimustega?	1	2	3	4	5
38. Kas sa oled rahul töökoha stabiilsusega?	1	2	3	4	5
39. Kas sa oled rahul oma otsese juhi tööga?	1	2	3	4	5
40. Kas sa oled rahul enda ja kaastöötajate vaheliste suhetega?	1	2	3	4	5
41. Kas sa oled rahul enda ja oma otsese juhi vaheliste suhetega?	1	2	3	4	5
	Ei nõustu üldse	Pigem ei ole nõus	Neutraalne	Pigem olen nõus	Nõustun täielikult
42. Tunned, et sinu töö on vastutusrikas	1	2	3	4	5
43. Tunned, et sul on piisavalt teadmisi, et teha oma töös otsuseid	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

	Ei nõustu üldse	Pigem ei ole nõus	Neutraalne	Pigem olen nõus	Nõustun täielikult
44. Jagad ametikohaga seotud ideesid, mõtteid ja soovitusi tööandjaga	1	2	3	4	5
45. Tunned, et sinu ametikohaga seotud ideed, mõtted ja soovitusel on oodatud	1	2	3	4	5
46. Tunned, et sind tunnustatakse kui seatud eesmärgid on täidetud	1	2	3	4	5
47. Tunned, et oled saanud piisavalt oma ametikohaga seotud koolitust	1	2	3	4	5
48. Tunned, et sul on piisavalt oskust, et antud ametikohal ülesandeid täita	1	2	3	4	5
49. Tunned, et sinu jaoks on oluline töö edukas lõpetamine	1	2	3	4	5
50. Tunned, et sinu jaoks on oluline näha töö tulemust	1	2	3	4	5
51. Tunned, et töö pakub sulle väljakutseid	1	2	3	4	5
52. Tunned, et töö meeldib sulle	1	2	3	4	5
53. Tunned, et saad piisavalt informatsiooni, et oma ametikohal ülesandeid täita	1	2	3	4	5
54. Tunned, et tead kasutajaettevõtte kohta piisavalt vajalikku infot	1	2	3	4	5
55. Tunned, et kasutajaettevõtte motiveerib sind	1	2	3	4	5
56. Tunned, et sinu otsene juht motiveerib sind	1	2	3	4	5
57. Tunned, et sinu kaastöötajad motiveerivad sind	1	2	3	4	5
58. Tunned, et sinu töö motiveerib sind	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

„Pay for performance“ motivatsioon

	Ei nõustu üldse	Pigem ei ole nõus	Neutraalne	Pigem olen nõus	Nõustun täielikult
59. Tunned, et sinu ametikohal on konkreetne tulemus, mida on vaja täita	1	2	3	4	5
60. Tunned, et tulemuse eest saadav hüvitis paneks sind rohkem pingutama (eesmärgid täidetud, järgneb hüvitis)	1	2	3	4	5

61. Mida soovite veel **kasutajaettevõttesse** kohanemise ja/või töötingimuste/tööraahulolu teema kohta kommenteerida?

Allikas: Autori koostatud.

Lisa 2. Scanfil OÜ ja Ecobirch AS Juhtide intervjuu küsimused

- Kirjeldage koostööpartneri Hansavest OÜ lepingulist suhet ja tava renditöötajate värbamisel (kui pikk aeg ette, kas kvalifitseeritud tööjõud või abitöödele);
- millistel põhjustel kasutate renditöötajaid;
- kui pikaks perioodiks keskmiselt kasutate renditöötajaid;
- kui palju renditöötajaid hetke seisuga;
- kas te rakendate renditöötajate kohandamiseks kohandamisplaane;
- kui jah siis milline on selle ülesehitus (kui palju erineb tavatöötaja kohandamisplaanist);
- kirjeldage renditöötaja kohanemise protsessi (võrdluses teooriaga);
- milliseid erinevaid koolitusi pakute renditöötajatele enesearendamiseks;
- kas renditöötajatele pakutakse väljakutseid pakkuvaid ametikohti ja kui siis milliseid;
- kas te teavitate renditöötajaid kõikidest vabadest ametikohtadest ettevõttes;
- kas te määrate renditöötajale tavatöötajast kaastöötaja, kes viib ta kurssi ettevõttes toimuvaga ja aitab ametikohal paremini hakkama saada;
- milliseid probleeme toote välja seoses renditöötajate kohanemise ja kasutamisega;
- kas te arvestate renditöötaja kultuurilise erinevusega ja kui jah siis kuidas;
- kas olete sõlminud lepingulise suhte otse renditöötajaga, kui jah siis kas kohaldati leppetrahvi;
- kas maksate renditöötajatele täiendavaid lisatasusid või rakendate muid hüvitisi, kui jah siis milliseid,
- kuidas te tunnustate renditöötajaid;
- milliseid motiveerimise vahendeid kasutate renditöötajate motiveerimiseks;
- kas renditöötajad saavad teha parandusettepanekuid töötingimuste ja töökeskkonna muutmiseks, kas seda tehakse ning millised on ettepanekud.

Allikas: Autori koostatud.

Lisa 3. Scanfil OÜ ja Ecobirch AS keskastmejuhtide intervjuu küsimused

- Kirjeldage uue töötaja/renditöötaja esimest paari kuud ettevõttes (kas on erisusi tavatöötaja vs renditöötaja?);
- kirjeldage renditöötaja kohanemise protsessi (võrdluses teooriaga);
- milliseid erinevaid koolitusi pakute renditöötajatele enesearendamiseks;
- kas renditöötajatele pakutakse väljakutseid pakkuvaid ametikohti ja kui siis milliseid;
- kas te määrate renditöötajale tavatöötajast kaastöötaja, kes viib ta kurssi ettevõttes toimuvaga ja aitab ametikohal paremini hakkama saada;
- milliseid probleeme toote välja seoses renditöötajate kohanemise ja kasutamisega;
- kas te arvestate renditöötaja kultuurilise erinevusega ja kui jah siis kuidas;
- kuidas te tunnustate renditöötajaid;
- milliseid motiveerimise vahendeid kasutate renditöötajate motiveerimiseks;
- kas renditöötajad saavad teha parendusettepanekuid töötingimuste ja töökeskkonna muutmiseks, kas seda tehakse ning millised on ettepanekud.

Allikas: Autori koostatud.

Lisa 4. Hansavest Grupp intervjuu küsimustik

- Kui palju töötajaid 31.03.18 seisuga, nendest kui palju renditöötajaid;
- Eestis tegutsevate kasutajaettevõtete arv;
- kas rendiagentuur rakendab renditöötajatele kohandamisplaani;
- kui jah siis milline on selle ülesehitus;
- kirjeldage renditöötaja kohanemist (teooriaga võrreldes);
- millist informatsiooni te kasutajaettevõtte kohta renditöötajale jagate, enne kui ta sinna tööle asub;
- kirjeldage koostööpartnerite Scanfil OÜ (edaspidi Scanfil) ja Ecobirch AS (edaspidi Ecobirch) lepingulist suhet ja tava renditöötajate värbamisel (kui pikk aeg ette, kas kvalifitseeritud tööjõud või abitöödele, tervise kontrolli vastutus);
- kui pikaajaliselt rendivad Scanfil ja Ecobirch keskmiselt renditöötajaid ja mis põhjustel;
- kas Scanfil ja Ecobirch rakendavad renditöötajate kohandamiseks kohandamisplaane;
- kui jah siis milline on selle ülesehitus;
- kas Scanfil ja Ecobirch pakuvad renditöötajatele koolitusi ja kes selle eest tasub,
- milliseid probleeme toovad renditöötajad rendiagentuurile esile seoses kohanemisega Scanfilis ja Ecobirchis;
- kas Scanfil ja Ecobirch maksavad renditöötajatele täiendavaid lisatasusid või rakendavad muid hüvitisi;
- kui jah siis milliseid;
- milliseid motiveerimise vahendeid kasutab rendiagentuur oma töötajate motiveerimiseks;
- milliseid motiveerimise vahendeid kasutavad kasutajaettevõtted renditöötajate motiveerimiseks;
- kas renditöötajad eelistavad ühte kasutajaettevõtet teisele ja mis põhjusel;
- mis ettevõtted on renditöötajate seas populaarseimad kasutajaettevõtted.

Allikas: Autori koostatud.

Allikas: Hansavest Grupp dokumentatsioon.



Lisa 6. Eolane Tallinn AS personalijuhi intervjuu küsimustik

- Kui palju töötab inimesi Eolane Tallinn ASis ja kui palju nendest on renditöötajad;
- millistel põhjustel ja kui pikaks ajaks keskmiselt kasutate renditööjõudu;
- millistel töödel te kasutate renditööjõudu (kas ainult lihtsamatel töödel või ka spetsiifilisemaid oskusi nõudvatel töödel);
- kirjeldage palun renditöötaja ettevõttesse kohanemisprogrammi ja tooge välja ka erisused tavatöötaja programmist);
- kas te määrate renditöötajale tavatöötajast kaastöötaja (nn. sotsialiseerumise agendi), kes viib ta kurssi ettevõttes toimuvaga, kui jah siis millised on tema kokkulepitud ülesanded);
- milliseid motiveerimise vahendeid kasutate renditöötajate motiveerimiseks;
 - kas renditöötajad saavad teha parendusettepanekuid protsesside, töötingimuste ja töökeskkonna muutmiseks, kui jah siis kas seda võimalust kasutatakse),
 - kas maksate renditöötajatele täiendavaid lisatasusid või rakendate muid hüvitisi, kui jah siis palun kirjeldage,
 - kas te pakute renditöötajatele täiendavaid koolitusi enesearendamiseks,
 - kas te pakute renditöötajatele väljakutseid pakkuvaid töökohti.
- kas te arvestate renditöötajate erineva kultuurilise taustaga võrreldes tavatöötajaga ja kui jah siis palun kirjeldage;
- milliseid probleeme toote välja seoses renditöötajate kohanemise ja kasutamisega;
- mis te ise arvate, et miks renditöötajad eelistavad teie ettevõtet kasutajaettevõtteks.

Allikas: Autori koostatud.

Lisa 7. Ankeetküsitluse sagedustabelid

Ettevõtte

	Sagedus	Protsent	Kumulatiivne protsent
Ecobirch	14	38,9	38,9
Scanfil	22	61,1	100,0
Kokku	36	100,0	

K1. Sugu

	Sagedus	Protsent	Kumulatiivne protsent
Valid Mees	17	47,2	47,2
Naine	19	52,8	100,0
Kokku	36	100,0	

K2. Rahvus

	Sagedus	Protsent	Kumulatiivne protsent
Valid venelane	14	38,9	38,9
lätlane	13	36,1	75,0
ukrainlane	9	25,0	100,0
Kokku	36	100,0	

K3. Vanus

	Sagedus	Protsent	Kumulatiivne protsent
Valid kuni 30a	14	38,9	38,9
31-50a	16	44,4	83,3
51 ja vanem	6	16,7	100,0
Kokku	36	100,0	

K4. Staaž rendiagentuuris kuudes

	Sagedus	Protsent	Kumulatiivne protsent
Valid kuni 1a	24	66,7	66,7
1-2a	8	22,2	88,9
rohkem kui 2a	4	11,1	100,0
Kokku	36	100,0	

Lisa 7 järg

K5.Staaz kasutajaettevõttes kuudes

	Sagedus	Protsent	Kumulatiivne protsent
Valid kuni 1a	26	72,2	72,2
1-2a	9	25,0	97,2
rohkem kui 2a	1	2,8	100,0
Kokku	36	100,0	

K6.Mis põhjusel renditöötaja?

		Vastused	
		N	Protsent
Mis põhjusel renditöötaja ^a	1	2	4,5%
	2	28	63,6%
	3	12	27,3%
	4	2	4,5%
Kokku		44	100,0%

a. 1. Kodukohas ei ole tööd; 2.kodukohas on tööd aga palk madal 3. võimalus enesearendamiseks; 4. Muu

K7. Kas soovitakse alalist tööd kasutajaettevõttes?

	Sagedus	Protsent	Kumulatiivne protsent
Valid ei	3	8,3	8,3
jah	28	77,8	86,1
puudub	5	13,9	100,0
Kokku	36	100,0	

Lisa 7 järg

K12. Kasutajaettevõtte esmaste koolituste kestvus?

	Sagedus	Protsent	Kumulatiivne protsent
Valid Tööle asumise päeva jooksul ca 5h	10	27,8	27,8
Tööle asumise päeva jooksul mõned (1-3h) tunnid	20	55,6	83,3
Tööle asumise nädalal iga päev mõned tunnid (1-3h)	5	13,9	97,2
Muu	1	2,8	100,0
Kokku	36	100,0	

13. Esmaste koolituste õppevorm

		Vastused	
		N	Protsent
Koolituse õppevorm ^a	1	9	15,3%
	2	15	25,4%
	3	9	15,3%
	4	26	44,1%
Kokku		59	100,0%

a. 1.videoõpe; 2.loeng; 3.grupi vestlus; 4.vestlus otsese juhiga

K14. Kas kasutajaettevõtte kaastöötajad aitasid kohaneda?

				Kokku
		ei	jah	
Ettevõtte	Ecobirch	1	13	14
	%	7,1%	92,9%	100,0%
	Scanfil	1	21	22
	%	4,5%	95,5%	100,0%
Kokku		2	34	36
	%	5,6%	94,4%	100,0%

Lisa 7 järg

K15. Kas renditöötajad aitasid teil kohaneda?

				Kokku	
		ei	jah		
Ettevõtte	Ecobirch	2	12	14	
	%	14,3%	85,7%	100,0%	
	Scanfil	2	20	22	
	%	9,1%	90,9%	100,0%	
Kokku		4	32	36	
		%	11,1%	88,9%	100,0%

K16. Kas kasutajaettevõtte otsene juht aitas kohaneda?

					Kokku	
		ei	jah	puudub		
Ettevõtte	Ecobirch	2	10	2	14	
	%	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%	
	Scanfil	2	20	0	22	
	%	9,1%	90,9%	0,0%	100,0%	
Kokku		4	30	2	36	
		%	11,1%	83,3%	5,6%	100,0%

K17. Kas kultuuride erinevus raskendas kohanemist?

					Kokku	
		ei	jah	puudub		
Ettevõtte	Ecobirch	12	0	2	14	
	%	85,7%	0,0%	14,3%	100,0%	
	Scanfil	19	2	1	22	
	%	86,4%	9,1%	4,5%	100,0%	
Kokku		31	2	3	36	
		%	86,1%	5,6%	8,3%	100,0%

Lisa 7 järg

K18. Kas rendiagentuur küsis tagasisidet kohanemise kohta?

					Kokku
		ei	jah	puudub	
Ettevõtte	Ecobirch	8	6	0	14
	%	57,1%	42,9%	0,0%	100,0%
	Scanfil	3	18	1	22
	%	13,6%	81,8%	4,5%	100,0%
Kokku		11	24	1	36
		30,6%	66,7%	2,8%	100,0%

K19. Kas kasutajaettevõtte küsis tagasisidet kohanemise kohta?

					Kokku
		ei	jah	puudub	
Ettevõtte	Ecobirch	6	6	2	14
	%	42,9%	42,9%	14,3%	100,0%
	Scanfil	7	14	1	22
	%	31,8%	63,6%	4,5%	100,0%
Kokku		13	20	3	36
		36,1%	55,6%	8,3%	100,0%

K20. Kas näitasid üles huvi kasutajaettevõtte kohta info hankimiseks?

				Kokku
		ei	jah	
Ettevõtte	Ecobirch	4	10	14
	%	28,6%	71,4%	100,0%
	Scanfil	15	7	22
	%	68,2%	31,8%	100,0%
Kokku		19	17	36
		52,8%	47,2%	100,0%

Lisa 7 järg

K21. Kas küsisid kasutajaettevõttelt tagasisidet oma töö kohta?

					Kokku
		ei	jah	puudub	
Ettevõtte	Ecobirch	3	10	1	14
	%	21,4%	71,4%	7,1%	100,0%
	Scanfil	4	18	0	22
	%	18,2%	81,8%	0,0%	100,0%
Kokku		7	28	1	36
		19,4%	77,8%	2,8%	100,0%

K22. Kas küsisid kasutajaettevõttelt ametikohaga seotud koolitusi?

				Kokku
		ei	jah	
Ettevõtte	Ecobirch	11	3	14
	%	78,6%	21,4%	100,0%
	Scanfil	15	7	22
	%	68,2%	31,8%	100,0%
Kokku		26	10	36
		72,2%	27,8%	100,0%

K23. Kas kasutajaettevõtte ootas sinult kogemuste jagamist ja ettepanekute tegemist?

					Kokku
		ei	jah	puudub	
Ettevõtte	Ecobirch	12	1	1	14
	%	85,7%	7,1%	7,1%	100,0%
	Scanfil	14	7	1	22
	%	63,6%	31,8%	4,5%	100,0%
Kokku		26	8	2	36
		72,2%	22,2%	5,6%	100,0%

Lisa 7 järg

K25 Kas sa tunnend, et kasutajaettevõtte teeb vahet tava- ja renditöötajal?

			Kokku
	ei	jah	
Ettevõtte Ecobirch	13	1	14
%	92,9%	7,1%	100,0%
Scanfil	20	2	22
%	90,9%	9,1%	100,0%
Kokku	33	3	36
%	91,7%	8,3%	100,0%

K26. Kas sa tunnend, et oled kohanenud kasutajaettevõttes?

				Kokku
	ei	jah	puudub	
Ettevõtte Ecobirch	2	11	1	14
%	14,3%	78,6%	7,1%	100,0%
Scanfil	2	18	2	22
%	9,1%	81,8%	9,1%	100,0%
Kokku	4	29	3	36
%	11,1%	80,6%	8,3%	100,0%

Arvnäitajate kirjeldav statistika

	N	Vahemik	Min	Max	Keskmine	Standardhälve
Staaž kasutajaettevõttes kuudes	36	28	1	29	8,94	7,578
Staaž rendiagentuuris kuudes	36	59	1	60	12,42	13,094
Vanus	36	35	20	55	36,89	11,654

Allikas: Autori koostatud.

Lisa 8. Info mida kasutajaettevõtte jagab enne renditöötaja tööle asumist

K10	Kohanemisprogrammi alguse kuupäev, kellaeg ja koht		Sõidujuhised		Bussigraafikud		Parkimise info	
	Jah	Ei	Jah	Ei	Jah	Ei	Jah	Ei
Ecobirch	8	6	9	5	7	7	4	10
%	57,1%	42,9%	64,3%	35,7%	50,0%	50,0%	28,6%	71,4%
Scanfil	20	2	14	8	9	13	9	13
%	90,9%	9,1%	63,6%	36,4%	40,9%	59,1%	40,9%	59,1%
Total	28	8	23	13	16	20	13	23
%	77,8%	22,2%	63,9%	36,1%	44,4%	55,6%	36,1%	63,9%
	Vajaliku riietuse kirjeldus		Toitlustamise võimalused		Töötasu ja muud hüved		Kasutajaettevõtte poolne kontaktsik	
	Jah	Ei	Jah	Ei	Jah	Ei	Jah	Ei
Ecobirch	12	2	8	6	8	6	9	5
%	85,7%	14,3%	57,1%	42,9%	57,1%	42,9%	64,3%	35,7%
Scanfil	16	6	14	8	16	6	19	3
%	72,7%	27,3%	63,6%	36,4%	72,7%	27,3%	86,4%	13,6%
Total	28	8	22	14	24	12	28	8
%	77,8%	22,2%	61,1%	38,9%	66,7%	33,3%	77,8%	22,2%

Allikas: Autori koostatud.

Lisa 9. Kasutajaettevõtte tegevused renditöötaja tööle asumisel

	Ettevõtte tutvustamine		Ametikoha tutvustamine		Eesmärkide (mille jaoks on töötaja tööle võetud) tutvustamine		TKK, TO, terviseohutuse ja turvaohutuse poliitikate ja reeglite tutvustamine	Tööks vajalike abivahendite jagamine
	Jah	Ei	Jah	Ei	Jah	Ei	Jah	Jah
Ecobirc N h	10 71,4%	4 28,6%	10 71,4%	4 28,6%	8 57,1%	6 42,9%	14 100,0%	14 100,0%
Scanfil N	20 90,9%	2 9,1%	22 100,0%	0 0,0%	15 68,2%	7 31,8%	22 100,0%	22 100,0%
Total N	30 83,3%	6 16,7%	32 88,9%	4 11,1%	23 63,9%	13 36,1%	36 100,0%	36 100,0%
	Tootmisruumide tutvustamine		Riietusruumi tutvustamine		Puhkeruumide tutvustamine		Osakonna koosolekul tutvustamine	
	Jah	Ei	Jah	Ei	Jah	Ei	Jah	Ei
Ecobirc N h	11 78,6%	3 21,4%	13 92,9%	1 7,1%	10 71,4%	4 28,6%	2 14,3%	12 85,7%
Scanfil N	21 95,5%	1 4,5%	22 100,0%	0 0,0%	19 86,4%	3 13,6%	14 63,6%	8 36,4%
Total N	32 88,9%	4 11,1%	35 97,2%	1 2,8%	29 80,6%	7 19,4%	16 44,4%	20 55,6%

Lisa 9 järg

	Otsese juhi tutvustamine		Otsese juhi kontaktinfo jagamine		Kaastöötajatele tutvustamine			
	Jah	Ei	Jah	Ei	Jah	Ei		
Ecobirch N	11 78,6%	3 21,4%	7 50,0%	7 50,0%	8 57,1%	6 42,9%		
Scanfil N	22 100,0%	0 0,0%	18 81,8%	4 18,2%	18 81,8%	4 18,2%		
Total N	33 91,7%	3 8,3%	25 69,4%	11 30,6%	26 72,2%	10 27,8%		
	Ettevõttega seotud sotsiaalkõrgustike tutvustamine		Tugiisiku ehk mentori määramine		Koolitaja määramine		IT poliitika ja reeglite tutvustamine	
	Jah	Ei	Jah	Ei	Jah	Ei	Jah	Ei
Ecobirch N	1 7,1%	13 92,9%	6 42,9%	8 57,1%	10 71,4%	4 28,6%	9 64,3%	5 35,7%
Scanfil N	9 40,9%	13 59,1%	11 50,0%	11 50,0%	18 81,8%	4 18,2%	19 86,4%	3 13,6%
Total N	10 27,8%	26 72,2%	17 47,2%	19 52,8%	28 77,8%	8 22,2%	28 77,8%	8 22,2%

Allikas: Autori koostatud.

Lisa 10. Herzbergi motivatsioon hinnangute keskmised**Herzbergi hügieenitegurite olulisus**

	N	Keskmine
Kui oluline on sinu jaoks sõbralikud suhted otsese juhiga?	36	3,47
Kui oluline on sulle hea töö tegemiseks lisatasu (boonus)?	36	4,08
Kui oluline on sulle hea töö tegemiseks töötasu?	36	4,11
Kui olulised on sinu jaoks sõbralikud suhted kaastöötajatega?	36	4,19
Kui olulised on sulle head töötingimused?	36	4,47
Kui oluline on sinu jaoks otsese juhi kompetents?	36	4,58
Kui oluline on sulle kindlustunne töökohal (töökoha stabiilsus)?	36	4,83

Rahulolu hügieeniteguritega

	N	Keskmine
Kas sa oled rahul lisatasuga?	36	1,67
Kas sa oled rahul töötasuga?	36	3,19
Kas sa oled rahul töötingimustega?	36	3,94
Kas sa oled rahul töökoha stabiilsusega?	36	4,14
Kas sa oled rahul enda ja kaastöötajate vaheliste suhetega?	36	4,14
Kas sa oled rahul enda ja oma otsese juhi vaheliste suhetega?	36	4,19
Kas sa oled rahul oma otsese juhi tööga?	36	4,25

Lisa 10 järg

Motivatsioonitegurid

	N	Keskmine
Kas sa jagad ametikohaga seotud ideesid, mõtteid ja soovitusi tööandjaga?	36	3,17
Kas sa tunned, et sinu ametikohaga seotud ideed, mõtted ja soovitused on oodatud?	36	3,28
Kas sa tunned, et töö pakub sulle väljakutseid?	36	3,67
Kas sa tunned, et sul on piisavalt teadmisi, et teha oma töös otsuseid?	36	3,72
Kas sa tunned, et tead kasutajaettevõtte kohta piisavalt vajalikku infot?	36	3,86
Kas sa tunned, et oled saanud piisavalt oma ametikohaga seotud koolitusi?	36	3,94
Kas sa tunned, et sind tunnustatakse kui seatud eesmärgid on täidetud?	36	4,00
Kas sa tunned, et sul on piisavalt oskusi, et antud ametikohal ülesandeid täita?	36	4,11
Kas sa tunned, et töö meeldib sulle?	36	4,14
Kas sa tunned, et saad piisavalt informatsiooni, et oma ametikohal ülesandeid täita?	36	4,22
Kas sa tunned, et sinu töö on vastutusrikas?	36	4,42
Kas sa tunned, et sinu jaoks on oluline näha töö tulemust?	36	4,47
Kas sa tunned, et sinu jaoks on oluline töö edukas lõpetamine?	36	4,75

Motivatsioon

	N	Keskmine
Kas sa tunned, et kasutajaettevõtte motiveerib sind?	36	3,67
Kas sa tunned, et sinu kaastöötajad motiveerivad sind?	36	3,69
Kas sa tunned, et sinu otsene juht motiveerib sind?	36	3,81
Kas sinu töö motiveerib sind?	36	3,92

Pay for performance

	N	Keskmine
Kas sa tunned, et tulemuse eest saadav hüvitis paneks sind rohkem pingutama (eesmärgid täidetud, järgneb hüvitis)?	36	3,67
Kas sa tunned, et sinu ametikohal on konkreetne tulemus, mida on vaja täita?	36	4,22

Allikas: Autori koostatud.

Lisa 11. T-testi kokkuvõtted

	Levene Test		Kahe sõltumatu grupi võrdlus T-test keskmiste võrdlemiseks						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Keskmiste erinevus	Standardhälbe erinevus	95% Usaldusnivool	
								Alumine	Ülemine
Kui oluline on sulle hea töö tegemiseks töötasu?	,581	,451	-,461	34	,648	-,182	,395	-,984	,620
			-,439	23,560	,664	-,182	,414	-1,037	,673
Kui oluline on sulle hea töö tegemiseks lisatasu (boonus)?	,519	,476	,487	34	,629	,214	,440	-,680	1,109
			,510	31,827	,613	,214	,420	-,642	1,070
Kui olulised on sulle head töötingimused?	4,675	,038	-,339	34	,737	-,071	,211	-,500	,357
			-,311	20,604	,759	-,071	,230	-,549	,407
Kui oluline on sulle kindlustunne töökohal (töökoha stabiilsus)?	7,588	,009	1,214	34	,233	,1558	,1284	-,1050	,4167
			1,343	33,998	,188	,1558	,1160	-,0800	,3917
Kui oluline on sinu jaoks otsese juhi kompetents?	,004	,952	-,087	34	,932	-,019	,225	-,477	,438
			-,087	28,467	,931	-,019	,224	-,477	,438

Lisa 11 järg

	Levene Test		Kahe sõltumatu grupi võrdlus T-test keskmiste võrdlemiseks						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Keskmine erinevus	Standardhälbe erinevus	95% Usaldusnivool	
								Alumine	Ülemine
Kui oluline on sinu jaoks sõbralikud suhted otsese juhiga?	,122	,729	,635	34	,530	,279	,440	-,615	1,173
			,648	29,669	,522	,279	,431	-,602	1,160
Kui olulised on sinu jaoks sõbralikud suhted kaastöötajatega?	,359	,553	,526	34	,602	,149	,284	-,428	,726
			,551	31,741	,586	,149	,271	-,403	,702
Kas sa oled rahul töötasuga?	,032	,859	-1,882	34	,068	-,552	,293	-1,148	,044
			-1,808	24,242	,083	-,552	,305	-1,182	,078
Kas sa oled rahul lisatasuga?	,270	,607	-,089	34	,930	-,039	,439	-,931	,853
			-,091	29,582	,928	-,039	,430	-,918	,840
Kas sa oled rahul töötingimustega?	3,852	,058	-4,099	34	,000	-,961	,234	-1,437	-,485
			-3,583	17,421	,002	-,961	,268	-1,526	-,396

Lisa 11 järg

	Levene Test		Kahe sõltumatu grupi võrdlus T-test keskmiste võrdlemiseks						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Keskmine erinevus	Standardhälbe erinevus	95% Usaldusnivool	
								Alumine	Ülemine
Kas sa oled rahul töökoha stabiilsusega?	6,265	,017	-2,316	34	,027	-,695	,300	-1,304	-,085
			-2,010	17,032	,061	-,695	,346	-1,424	,034
Kas sa oled rahul oma otsese juhi tööga?	,156	,695	-1,912	34	,064	-,409	,214	-,844	,026
			-1,737	19,857	,098	-,409	,236	-,901	,082
Kas sa oled rahul enda ja kaastöötajate vaheliste suhetega?	,017	,898	,029	34	,977	,006	,222	-,444	,457
			,029	27,079	,977	,006	,224	-,452	,465
Kas sa oled rahul enda ja oma otsese juhi vaheliste suhetega?	,000	,993	-1,022	34	,314	-,201	,197	-,602	,199
			-,923	19,508	,367	-,201	,218	-,657	,254
Tunned, et sinu töö on vastutusrikas	,075	,786	-2,117	34	,042	-,448	,212	-,878	-,018
			-2,062	25,421	,050	-,448	,217	-,895	-,001

Lisa 11 järg

	Levene Test		Kahe sõltumatu grupi võrdlus T-test keskmiste võrdlemiseks						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Keskmete erinevus	Standardhälbe erinevus	95% Usaldusnivool	
								Alumine	Ülemine
Tunned, et sul on piisavalt teadmisi, et teha oma töös otsuseid	,967	,332	-2,390	34	,023	-,597	,250	-1,105	-,090
			-2,671	33,876	,012	-,597	,224	-1,052	-,143
Jagad ametikohaga seotud ideesid, mõtteid ja soovitusi tööandjaga	,528	,472	-,962	34	,343	-,390	,405	-1,213	,433
			-,996	30,901	,327	-,390	,391	-1,187	,408
Tunned, et sinu ametikohaga seotud ideed, mõtted ja soovitusel on oodatud	5,428	,026	-1,047	34	,302	-,338	,322	-,993	,318
			-1,180	33,621	,246	-,338	,286	-,919	,244
Tunned, et sind tunnustatakse kui seatud eesmärgid on täidetud	,750	,393	-1,374	34	,178	-,351	,255	-,869	,168
			-1,336	25,314	,193	-,351	,262	-,891	,189

Lisa 11 järg

	Levene Test		Kahe sõltumatu grupi võrdlus T-test keskmiste võrdlemiseks						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Keskmine erinevus	Standardhälbe erinevus	95% Usaldusnivool	
								Alumine	Ülemine
Tunned, et oled saanud piisavalt oma ametikohaga seotud koolitusi	1,416	,242	-2,731	34	,010	-,844	,309	-1,472	-,216
			-2,528	21,196	,019	-,844	,334	-1,538	-,150
Tunned, et sul on piisavalt oskusi, et antud ametikohal ülesandeid täita	1,165	,288	-4,027	34	,000	-,766	,190	-1,153	-,380
			-3,823	23,224	,001	-,766	,200	-1,181	-,352
Tunned, et sinu jaoks on oluline töö edukas lõpetamine	,563	,458	-,384	34	,703	-,058	,152	-,367	,250
			-,377	25,976	,709	-,058	,155	-,377	,260
Tunned, et sinu jaoks on oluline näha töö tulemust	,213	,647	-,280	34	,781	-,071	,255	-,590	,447
			-,266	23,114	,793	-,071	,269	-,628	,485

Lisa 11 järg

	Levene Test		Kahe sõltumatu grupi võrdlus T-test keskmiste võrdlemiseks						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Keskmine erinevus	Standardhälbe erinevus	95% Usaldusnivool	
								Alumine	Ülemine
Tunned, et töö pakub sulle väljakutseid	,023	,879	,481	34	,633	,195	,405	-,628	1,018
			,481	27,713	,635	,195	,405	-,636	1,026
Tunned, et töö meeldib sulle	1,421	,241	-2,316	34	,027	-,695	,300	-1,304	-,085
			-2,203	23,366	,038	-,695	,315	-1,347	-,043
Tunned, et saad piisavalt informatsiooni, et oma ametikohal ülesandeid täita	6,695	,014	-3,510	34	,001	-,831	,237	-1,312	-,350
			-3,109	18,213	,006	-,831	,267	-1,392	-,270
Tunned, et tead kasutajaettevõtte kohta piisavalt vajalikku infot	,113	,739	-3,711	34	,001	-,942	,254	-1,457	-,426
			-3,558	24,044	,002	-,942	,265	-1,488	-,395

Lisa 11 järg

	Levene Test		Kahe sõltumatu grupi võrdlus T-test keskmiste võrdlemiseks						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Keskmete erinevus	Standardhälbe erinevus	95% Usaldusnivool	
								Alumine	Ülemine
Tunned, et oled kasutajaettevõtte poolt motiveeritud	,669	,419	-2,615	34	,013	-,740	,283	-1,316	-,165
			-2,766	32,475	,009	-,740	,268	-1,285	-,195
Tunned, et oled oma otsese juhi poolt motiveeritud	,228	,636	-2,131	34	,040	-,617	,290	-1,205	-,029
			-2,126	27,641	,043	-,617	,290	-1,212	-,022
Tunned, et oled oma kaastöötajate poolt motiveeritud	,089	,767	-1,049	34	,302	-,318	,303	-,935	,298
			-1,063	29,062	,297	-,318	,299	-,930	,294
Sinu töö motiveerib sind	2,209	,146	-2,096	34	,044	-,682	,325	-1,343	-,021
			-1,983	22,914	,059	-,682	,344	-1,393	,030

Lisa 11 järg

	Levene Test		Kahe sõltumatu grupi võrdlus T-test keskmiste võrdlemiseks						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Keskmete erinevus	Standardhälbe erinevus	95% Usaldusnivool	
								Alumine	Ülemine
Tunned, et sinu ametikohal on konkreetne tulemus, mida on vaja täita	,577	,453	-,830	34	,412	-,247	,297	-,851	,357
			-,880	32,583	,386	-,247	,281	-,818	,324
Tunned, et tulemuse eest saadav hüvitis paneks sind rohkem pingutama (eesmärgid täidetud, järgneb hüvitis)	,172	,681	-,769	34	,447	-,390	,507	-1,419	,640
			-,775	28,510	,445	-,390	,503	-1,419	,640

Allikas: Autori koostatud.

Lisa 12. Renditöötaja ja kasutajaettevõtte vastastikune kohandamisplaan

	Enne tööle asumist	Peale tööle asumist	Kohanemise hindamiskriteeriumid
Põhitegevused	Eelinformatsiooni jagamine renditöötajale läbi rendiagentuuri esindaja	<ul style="list-style-type: none"> • Uue töötaja vastuvõtmine ja ettevõtte tutvustamine (ajalugu, missioon, visioon, kultuur, struktuur, töö standardid jne.); • ettevõttes kehtivate reeglite, poliitikate tutvustamine; • tööriiete väljastamine; • abivahendite väljastamine; • otsese juhi tutvustamine; • eesmärkide tutvustamine; • ametikoha ja kaastööliste tutvustamine; • ametikoha eesmärkide ja tulemuste tutvustamine; • ettevõtte ringkäik - olme- ja tootmisruumid, personalitöötaja ruum, infostendid; • tootmiskoosolekul uute renditöötajate tutvustamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Usaldusväärsus ülesannete täitmisel, • otsus organisatsiooni liikmeks jääda, • innovaatus ja sundimatu koostöö, • üldine töörahulolu, • sisemine töömotivatsioon, • tööle pühendumine ja töös osalemine

Lisa 12 järg

Toetavad tegevused	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentide ettevalmistus, • abivahendite ettevalmistus, • ettevõttes kehtivate poliitikatele ja reeglitele juurdepääsu võimaldamine e-keskkonnas 	<ul style="list-style-type: none"> • Koolitaja/mentori tutvustamine, • kontaktinfo vastastikune vahetamine otsese juhi ja personaliosakonna esindajaga, • ettevõttega seotud sotsiaälvõrgustike tutvustamine 	
Kontrolltegevused	Kohanemise kontrollimise/tagasiside koosolekute ajakava koostamine	<ul style="list-style-type: none"> • Vestlus otsese juhi ja osakonnajuhiga, • vestlus personaliosakonna esindajaga, • grupivestlus kohanemise tagasiside saamiseks, • tagasiside küsitluse ankeedi täitmine 	

Allikas: Autori koostatud.

SUMMARY

MUTUAL ADJUSTMENT PLAN FOR RENTAL AGENCY WORKER AND THE COMPANY ON THE EXAMPLE OF SCANFIL OÜ AND ECOBIRCH AS

Kati Rahnel

Scanfil OÜ and Ecobirch AS use temporary agency workers due to permanent labor shortages. Both companies are interested in hired agency workers to stay employed for as long as possible. In order for the temporary staff to want to work in a user company for a long time, it is important that they be effectively adapted to the user's business. Socialization helps reduce the insecurity of the worker and helps to become one with the company and its culture. This is a two-way solution, because on the one hand, adaptation helps to reduce inequalities between agency workers and regular employees, while the user company benefits from a greater commitment and long-term willingness of the temporary worker to work.

The author examined on the example of Scanfil OÜ and Ecobirch AS, two manufacturing plants, the mutual adaptation of temporary agency workers and user companies and further exploration of the specifics of satisfaction and motivation of temporary agency workers. The aim of the work was to develop a mutual adjustment plan for Pärnu county manufacturing companies Scanfil OÜ and Ecobirch AS of the temporary worker and the company and the related proposals. According to the author, the purpose of the work, research tasks and research questions are fully met.

The paper consists of two chapters. In the first chapter, the author provided an overview of the hire of the workforce, the process of adjustment and the motivation of hiring staff in the context of manufacturing companies. In the second, empirical part, a survey was carried out on the implementation of the employment agents of the Pärnu county

manufacturing companies Scanfil OÜ and Ecobirch AS. The author used the combined research method. Semi- structured interviews were used as a qualitative method and questionnaires were used as a quantitative method. Interviews and questionnaires for user companies were compiled by the author, taking into account the theoretical bases for adaptation and adaptation plans. The author chose the two-factor theory of Herzberg to explore the satisfaction and motivation of hiring staff, as this is one of the most advanced motivational theories that have been used and studied extensively. In addition, the two-factor theory of Herzberg offers the opportunity to study the satisfaction of hired workers in more detail, since it includes more factors than, for example, Vroom's theory of expectation, Maslow's theory of needs, Social Teaching Theory, Theory of Justice, ERG Theory, and The Functional Theory.

The survey revealed that user companies under investigation do not use a customization plan to adapt the temporary staff. Upon adaptation of the hiring personnel to the company, the author suggests using a process-based adaptation plan, in which the activities are divided over time, before and after the start of activities, and, based on the content of the main activities, supporting activities and control activities. The process-based approach ensures that the company has feedback on the resources and content of the adaptation plan, which allows the process to be improved on a rolling basis. The goal is to provide employees with a realistic picture of the company before the start of their work, in order to reduce uncertainty and anxiety at the stage of the meeting, that is, after taking up work. After completing the adjustment plan, the new entrant's uncertainty and anxiety should reduce and he is motivated to work in the user business.

The survey found that hiring employees are more than happy with their adaptation to user companies. During the interviews and questionnaires, they showed that they most often lacked support and help from Hansavest Project Manager. At the same time, user companies are not deliberately adapting themselves to hiring staff. The working environment is predominantly in Estonian, and direct managers appointed for temporary agency workers do not always speak Russian and English. The author recommends the

supply of information boards in Estonian, Russian and English. For primary-level managers, the author recommends courses in Russian to reduce the language barrier that prevents communication. The hired employees showed the highest dissatisfaction in the study with the premium and wages. This is due to the fact that additional fees and other benefits to regular employees of the user company do not extend to temporary staff. The study revealed that the remuneration of the same work for hired and regular employees differs. As a general rule, the salary for the same job is lower than for ordinary employees. The author proposed to user companies to extend full or partial premium systems and other benefits paid for staff to temporary agency workers. As a result, employee dissatisfaction decreases. The prerequisite for increasing the satisfaction of hired employees is to reduce dissatisfaction with wages and salaries. Only then can the user company begin to increase employee satisfaction. The company can use motivational factors such as recognition, feedback to work, challenging work, availability of information, responsibility and the opportunity to receive additional training to increase satisfaction. Providing motivation factors for hiring employees increases their job satisfaction and motivation. The survey revealed that the rental agency is using the process of adjusting the temporary staff, which results in the activities of the rental agency, the partners and the user company. The user companies themselves had not previously heard about the process of adjusting the rental agency staff. The author suggested that a joint workshop should be convened so that the rental agency can introduce the process to all parties and the user establishment can complete its role in the process.

In addition, the survey revealed the discontent of hiring employees with the rental agency's project manager. The author of the paper recommends that the rental agency internally discuss the burden of the project manager and take measures to provide the necessary support to the temporary staff in Estonia and to adapt to user companies. The author also proposed user companies to provide more support to temporary agency workers so that they would feel the company's interest and support in solving problems.

Given the current lack of workforce, it is important that employers pay more attention to the well-being of rental workers. The author suggests that in the future, a more detailed

study of the satisfaction and motivation practices of rental staff and opportunities in user companies should be conducted. The rental employee's satisfaction is the basis for staying in the user company.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kati Rahnel

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Renditöötaja ja ettevõtte vastastikuse kohandamise plaan Scanfil OÜ ja Ecobirch AS, mille juhendaja on Riina Tomast ja kaasjuhendaja Gerda Mihhailova,
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **16.05.2018**

